



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التعليميّة

واقع العدالة التّنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين

**The Reality of Organizational Justice in East Jerusalem Schools
from the Teacher's Perspective**

إعداد

هيا خليل علي عشاير

إشراف

الدكتور بلال خليل يونس مخامرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من كلية الدراسات
العليا في جامعة الخليل

2022-1443هـ

إجازة الرسالة

واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين

The Reality of Organizational Justice in East Jerusalem Schools from the Teacher's Perspective

إعداد

هيا خليل علي عشاير

إشراف

الدكتور: بلال خليل يونس مخامرة

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 25 / 04 / 2022م، وأجيزت من أعضاء لجنة

المناقشة التالية أسماؤهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....

د. بلال خليل يونس مخامرة / مشرفاً رئيسياً

.....

د. جعفر أبو صاع / متحناً خارجياً

.....

د. منال أبو منشار / متحناً داخلياً

الخليل- فلسطين

1443هـ - 2022م

الإهداء

أهدي نجاحي هذا إلى...

أبي الذي منحني اسمه بكل فخر واعتزاز وطباعه التي تتّصف بالالتزام والإخلاص....

أمي التي هونت عليّ مسيرتي ووقفت إلى جانبي بدعائها وتعبها وحلمها بأن أكون هنا ...

أختي الغالية وعائلتها التي ترافقني دومًا بنصيحتها ودعمها ومساعدتها حين أحتاج...

أخوتي وعائلاتهم سندي وروحي وكل ما ينير لي طريقي ويترقبون نجاحي وتقديمي...

زوجي العزيز الذي يساندني ويدعمني في كل خطوة وطريق أقرر فيه تطوير حياتي...

وأبنائي الذين بهم أكبر وأفتخر ودون دعمهم وتشجيعهم ما كنت واصلت الطريق...

ابنتي الغالية وروح الروح التي توجت نجاحي وجاءت دنياي في رحلة تعليمي هذه...

إلى رفيقات دربي ومؤسسات رحلتي (غادة عويسات وآلاء نمر) وداعمات رحلتنا معًا وأخواتي دائمًا

ولكل شخص كان ولا يزال يدعمني بدعاء وذكر طيب وكان هدفه في الحياة العلم والمعرفة....

الباحثة

هيا خليل علي عشاير

إقرار

أُقرّ أنا مُعدّة هذه الرّسالة بأنّها قُدمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدّراسة أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة علميّة أخرى لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

هيا خليل عشاير

التاريخ:

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً طيباً يليق بمقامه وعظيم سلطانه....

إلى من كان له الدور في توجيهي وإرشادي خلال الفترة السابقة ويدعمني ويشجعني على مواصلة الطريق وأن لا يأس ما دام الانسان يسعى إلى طلب العلم مهما كانت الصعوبات أمامه ومهما واجهته من مشكلات لا بد لنا أن نصل إلى ما نريد ونحقق أحلامنا وجعلها حقيقة.

عائلتي زوجي وأولادي أشكرهم على تحمل كل هذه الفترة وانشغالي عنكم لتحقيق ما وصلت إليه وما اردت تحقيقه من أحلام.

إلى رفيقات دربي وزميلاتي في العمل ومديرتي التي ساندتني بتيسير أمور العمل والتوفيق بينه وبين الدراسة وشجعتني على خوض غمار هذه التجربة.

الدكتور بلال خليل يونس مخامرة، أشكرك كثيراً على كل نصيحة قدمتها وعلى كل دقيقة ووقت ثمين خصصته لمتابعة رسالتي حتى تصبح بهذه الحلة وأصل إلى تحقيق حلمي .

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل الذين كان لهم الفضل في اجتيازي هذه المرحلة ووصولي إلى هذا الإنجاز.

كما أشكر لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي والمكونة من الدكتور جعفر أبو صاع ممتحناً خارجياً والدكتورة منال أبو منشار ممتحناً داخلياً.

الدكتور كمال خليل مخامرة تعجز الكلمات عن شكري لما قدمته لنا خلال الرحلة التعليمية فأنت بحرٌ وجود على كل من مرَّ به ونهل منه، ففي ظل هذه الظروف في جائحة كورونا لم تتوان عن مساعدتنا (عن بعد أو وجاهياً) فقد كانت كلماتك تحفزنا على التقدم والإنجاز وتحقيق المستحيل أسلوبك ونظرتك الثاقبة بأنك سترانا هنا نناقش ونترك بصمة واضحة في قلوب زملائنا وفي جامعتنا العزيزة كانت واضحة منذ اليوم الأول الذي قابلتنا فيه ووقعت على أوراق قبولنا ضمن كلية الإدارة التعليمية. (فشكراً لك).

الباحثة

هيا خليل عشاير

فهرس المحتويات

ت	الإهداء
ث	إقرار
ج	شكر وتقدير
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
ز	ملخص الدّراسة
س	ABSTRACT
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدّراسة وأسئلتها
4	فرضيات الدّراسة
5	أهداف الدّراسة
5	أهمية الدّراسة
6	حدود الدّراسة
7	مصطلحات الدّراسة
10	الفصل الثاني
10	الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري
11	المقدمة
12	مفهوم العدالة
13	مفهوم العدالة التّظيمية
14	أهمية العدالة التّظيمية
16	أشكال العدالة التّظيمية
21	محددات العدالة التّظيمية
21	الأثار المترتبة على غياب العدالة التّظيمية
22	العدالة التّظيمية في ميدان الادارة التربوية
24	ثانياً: الدراسات السابقة
24	الدراسات السابقة العربية

31	الدراسات السابقة الأجنبية
32	التعقيب على الدراسات السابقة
34	الفصل الثالث
34	طريقة وإجراءات الدراسة
43	الفصل الرابع
43	عرض نتائج الدراسة
65	الفصل الخامس
65	تفسير النتائج والتوصيات
77	المراجع
85	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجهة المشرفة36
- جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية36
- جدول (3): سلم ليكرت الخماسي (LIKERT SCALE)37
- جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية له38
- جدول (5): نتائج معامل جيتمان لثبات أداة الدراسة40
- جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة40
- جدول (7): مفاتيح التصحيح42
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين44
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التوزيع في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة45
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع العدالة في الإجراء في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة حسب الدرجة46
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التعامل في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة48
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التقييم في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة49
- جدول (13): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس51
- جدول (14): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي54
- جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة56
- جدول (16): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة59

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة60

جدول (18): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة62

جدول (19): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة63

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين 86
- ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولى 87
- ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية 92
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمّة مدارس السلطة الفلسطينية 98
- ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمّة المدارس الخاصة 99
- ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمّة مدارس المعارف الاسرائيلية 100
- ملحق رقم (7): التدقيق اللغوي 101

واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين

الباحثة: هيا خليل علي عشاير

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة الإجرائية، والتوزيعية، والتعامل، والتقييم) في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، ومدى وجود فروق في واقع العدالة التنظيمية حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة على المدرسة. والتوصل إلى مقترحات وتوصيات لزيادة واقع العدالة التنظيمية في مدارسنا. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس للمرحلة الإعدادية في شرقي القدس والبالغ عددهم (1200) معلم ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول (2021-2022). وتمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ توزيع (200) استبانة وتمّ استرداد ما نسبته (90%). وقد أشارت النتائج إلى أن واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لصالح الجهة المشرفة لصالح وزارة المعارف الإسرائيلية، وأنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية خصوصاً في مجالي التوزيع والتعامل لإبقاء مستوى تطبيق العدالة مرتفعاً كما جاء في النتائج، وتطوير منظومة الإدارة والتقييم في مدارس السلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة وإعطاء صلاحيات أكبر للمدير فيها، وأخيراً اقترحت الباحثة إجراء دراسات أخرى مشابهة لهذه الدراسة على مجتمعات مختلفة لدعم مثل هذه الدراسات في منطقة القدس.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، شرقي القدس، العدالة الإجرائية، العدالة في التوزيع، العدالة في التقييم، العدالة في التعامل.

Abstract:

The Reality of Organizational Justice in East Jerusalem Schools from the Teacher's Perspective

The researcher: Haya Khalil Ali Ashayer

Abstract

This study aimed at identifying the reality of organizational justice in its various dimensions (procedural justice/ distributive justice, handling, and evaluation) in East Jerusalem schools from the teachers' Perspective; and the extent of the existence of differences in the reality of organizational justice according to the variables:(gender, educational qualification, years of experience, and the authority that controls the school). The study came up with suggestions and recommendations to increase the application of organizational justice in our schools. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive–analytical approach was used to identify the actuality of organizational justice in East Jerusalem schools from Perspective of the total (1200) teachers in the first semester of the academic year (2021–2022). The random sampling method was used, through the use of the questionnaire as a tool for collecting data. (200) questionnaires were distributed and (%90) of them were retrieved.

The results indicated that the reality of organizational justice in East Jerusalem schools from the teachers' Perspective came to a high degree, and there were statistically significant differences at the significance degree ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the total degree response to the reality of organizational justice in East Jerusalem schools from the Perspective of the teachers in favour of the teachers who work in schools under the of the Israeli Ministry of Education authority, and that there are no statistically significant differences at the significance degree ($\alpha \leq 0.05$) for the reality of

organizational justice in East Jerusalem schools from the teachers' Perspective due to the variables gender, educational qualification, and years of experience.

The researcher recommended several recommendations, the most important of which were paying attention to the concept of organizational justice, especially in the two areas of distribution and handling in order to keep the level of application of justice as high as stated in the results. The researcher also recommended the development of the management and evaluation system in private schools and in schools under the Palestinian Ministry of Education authority and giving larger references to their principals. Finally, the researcher suggested conducting other similar studies on different communities in order to support such studies in the district of Jerusalem.

Keywords: organizational justice, East Jerusalem, procedural justice, justice in distribution, justice in evaluation, justice in handling.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

إنَّ الرِّسالة التَّربوية هي من أسمى الرِّسالات الموجودة على الأرض، لأنَّها تعتبر امتدادًا للرِّسائل السَّماوية التي حملها الرِّسل من السَّماء إلى الأرض، ونحن نعلم أنَّ صفات الرِّسل كانت صفات مميزة، منفردة بهم على وجه الخصوص، لذلك اختارهم الله لحمل هذه الرِّسالة. ومع انعدام مثل هذه المعجزة (معجزة الرِّسل) كان لا بُدَّ من استمرار تلك الرِّسالة.

أكد الله على مبدأ العدل والمساواة في كتابه العزيز في عدة مواضع منها قوله تعالى في سورة النساء: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ (90)}. فالتأكيد جاء على صيغة الأمر (الله يأمر) وهي إشارة مباشرة وواضحة إلى أهمية الالتزام بهذا الأمر (سورة النمل، آية 90).

إن تطبيق مبدأ العدل والمساواة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية له دور في خلق جو يسوده الأمن والأمان مما يُمكن الأفراد من القيام بأدوارهم بكل راحة واستقرار فيولد لديهم شعورًا بالانتماء لبذل كلِّ الجهود الممكنة لتحقيق أهداف أي مجال يعمل به هؤلاء الأفراد من المجالات السابقة.

ظهر مفهوم العدالة التنظيمية عام (1963) كجزء من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams) وذلك لتأثير هذه النظرية على دافعية، وجهود العاملين، وتعدُّ هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. حيث يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات واحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (درة، 2008).

فمن خلال تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية يشعر الأفراد بأن المهنة التي يقومون بها ليست عبئاً عليهم، بل هي جزء لا يتجزأ من ضروريات الحياة وأولوياتها التي يقومون بها كل يوم، وبذلك يشعر الفرد أنه هو صاحب العمل وهو المسؤول عما يحدث فيه، حتى لو كان دوره في هذا العمل بسيطاً، وذلك بسبب شعوره داخل المؤسسة بأنه فرد مهم ويتم التعامل معه بالمساواة مع أهم موظف في تلك المؤسسة، فالفرد يبدأ بالاندماج أكثر في العمل، لشعوره بالراحة مما يؤثر على ساعات عمله وجهده الذي يبذله وبهذا تشعر بأن الفرد أصبح يبذل وقتاً وجهداً إضافياً دون أن يشعر بذلك، لشعوره بالرضا التام في المؤسسة التي يعمل بها.

أما المجال التربوي فلا يقل أهمية عن غيره، فالمدرسة منظمة تقوم على التعاون والتضافر بين أعضائها للوصول إلى الأهداف العامة التي وضعت لأجلها، ويتم ذلك من خلال تطبيق أهداف خاصة يضعها كل معلم حسب احتياجات طلابه، ومن خلال شعور هذا المعلم بأنه هو القائد في صفه وفي اتخاذ قراراته، وغير مهمش فهذا يجعله يعطي أفضل ما لديه ومن الممكن أن يتطور هذا الانتماء فتصبح الوظيفة هي المحور الأساسي في حياته، وأنه لا يمكنه الاستغناء عنها ويقضي معظم وقته بها دون تعبٍ أو كلل.

إنّ المعلم إذا ما أُتيحت له الفرصة للعمل في جو يسوده العدل يجعله يُقدم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف المدرسة التي تمّ وضعها، وبالتالي تسير العملية التعليمية بشكل أكثر مرونة ؛ لشعور المعلم بالأمان والطمأنينة فهو يعلم بأنّ المدير لا يتأثر بأي عامل مهما كان ولديه مبدأ واضح وقواعد ثابتة يتم تطبيقها على الجميع دون استثناء، مهما كانت مكانته أو علاقته مع المدير.

ونظراً لأهمية العدل والمساواة في التأثير على أداء الفرد واندماجه وارتباطه النفسي بوظيفته بحيث تصبح الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (الشنطي وأبو عمرة، 2019). جاءت هذه الدراسة التي تبحث في واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إنّ التطور السريع في مختلف نواحي الحياة وتأثر العملية التعليمية به أدى إلى زيادة العبء على المعلم، وزيادة المتطلبات والمهام المطلوبة منه في عمله، وذلك أدى إلى زيادة الضغوط النفسية والاجتماعية والمادية عليه، فطبيعة عمل المعلم مرتبطة بعدة اتجاهات، ويتلقّى منها تعليمات مختلفة،

وعليه القيام بها واتقانها مما يؤثر في عمله، وينعكس أيضًا على ما سيقدمه لطلابه، فهم أهم مخرجات العملية التعليمية، ولهذا وجب التعرف على الظروف المناسبة لعمل المعلم والذي يجعله أكثر انتماءً من الناحية الجسدية والذهنية والعاطفية ، رغم جميع الظروف الصعبة التي تواجهه وزيادة التعليمات الإدارية التي يتم تكليفه بها ، ووجود نظام تعليمي صارم لا يعطي الحرية للمعلم في التعامل مع الطلاب والمجتمع ولا يستطيع فيه المعلم التعبير عن رأيه وامنياته(محمد،2012).

فهذه التعليمات الإدارية المتزايدة، بالإضافة للضغوط الاجتماعية والنفسية والشخصية والسياسية تؤثر على أداء المعلم ورضاه عن العمل الذي يقوم به بسبب ذلك الجو النفسي غير المستقر الذي يعيشه، والذي يؤثر على مخرجات العملية التعليمية.

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي وملاحظتها ما تمّ ذكره سابقاً ، بالإضافة إلى التعامل مع مدرء همّهم الوحيد هو تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة التي تُملى عليهم دون النظر إلى تلك الظروف التي يمرّ بها المعلم ، ومحاولة الوقوف إلى جانبه ومساعدته ظهرت مشكلة الدراسة التي تهتم بدراسة واقع العدالة التّنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع العدالة التّنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وقد انبثقت عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق العدالة التّنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات معلمي مدارس شرقي القدس لدرجة تطبيق العدالة التّنظيمية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة على المدرسة؟

فرضيات الدّراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق العدالة التّنظيمية في مدارس القدس تُعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق العدالة التّنظيمية في مدارس القدس تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس القدس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس القدس تُعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية لدى مدرّاء مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين فيها.
2. التعرف إلى درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس القدس وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس/ سنوات الخبرة/ المؤهل العلمي/ الجهة المشرفة على المدرسة).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة حسب ما تراه الباحثة كونها تعمل في المجال التربوي من ضرورة الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وتتلخص في:

1. إضافة فائدة علمية لمجتمع الباحثين وذلك لأن مجتمع الدراسة الذي تمّ تطبيق هذه الدراسة عليه حديث ولا يوجد دراسات سابقة تشمل هذا المجتمع.
2. تقديم نظرة للمدرّاء والمسؤولين حول درجة العدالة التنظيمية في المدارس ودفعهم لمحاولة تطوير وتطبيق استراتيجيات حديثة تساهم في إبقاء مستوى العدالة لديهم بدرجة عالية.

3. وضع أهمّ الاحتياجات التي يراها المعلمون مناسبة لتحقيق العدالة التّنظيمية من قبل المدراء وتوجيه نظر المدراء لمثل هذه الاحتياجات ومحاولة توفير وتحقيق بعض من هذه الاحتياجات التي تحقق شعورهم بالعدالة .

4. معرفة أهمّ الفروق من ناحية تنظيمية بين أنواع مختلفة من المدارس والتي تتبع لجهات إشراف مختلفة في منطقة القدس وتفسير سبب هذه الفروق إن وجدت ، وتفسير سبب ميول معظم الخريجين من الجامعات التوجه للعمل في المؤسسات التابعة لمدارس المعارف الإسرائيلية على مدارس السّلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة .

5. تعتبر هذه الدّراسة من المواضيع الحديثة التي سيتم التطرق إليها خصوصًا في منطقة القدس إذ تعتبر الدراسات في المواضيع التربوية في منطقة القدس قليلة جدًا أو تكاد معدومة بسبب الوضع السياسي الذي تتأثر فيه المنطقة، وصعوبة الحصول على البيانات وجمعها والتواصل المباشر مع بعض المجتمعات فيها من مناطق مختلفة.

حدود الدّراسة

تم تطبيق الدّراسة ضمن الحدود الآتية:

1. الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدّراسة في مدارس شرقي القدس.
2. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدّراسة في الفصل الدراسي الأول 2021-2022م.
3. الحد الأكاديمي(المفاهيمي): اقتصرت هذه الدّراسة على مفهوم العدالة التّنظيمية عند مدراء المدارس في القدس من وجهة نظر المعلمين فيها.
4. الحد البشري: معلمي مدارس المرحلة الإعدادية(الصف السّابع وحتّى التّاسع) في شرقي القدس.

مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (درة، 2008).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: هي درجة المساواة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين لديه ليتمكن من تحقيق العدل بينهم، مما يدفعهم إلى أداء المهام المنوطة إليهم برغبة تامة، وذلك نتيجة شعورهم بالرضا والمساواة في التعامل بين الجميع.

العدالة في التوزيع: هي العدالة المتصورة عند تقييم الفرد لما يبذله من جهد وما يحصل عليه من نتائج من جهة، ومقارنة ذلك بما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من نتائج من جهة أخرى (النجار، 2017).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: هي الطريقة التي يقوم بها المدير بتوزيع المهام والمكافآت بطريقة عادلة ومتكافئة بين موظفيه ليخلق جوًا يسوده العدل، وذلك من خلال مقارنة النتائج والأعمال التي قام بها المعلم خلال فترة زمنية محددة.

العدالة في الإجراء: وهي شعور العامل بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات (مليقة، 2018).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: بأنها الطريقة التي يتخذ بها المدير القرارات والإجراءات المناسبة في المدرسة بتقنيات تضمن الحق لجميع المعلمين دون تمييز بينهم.

العدالة في التعامل: هي إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، ومدى معاملة المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام (جاد الرب، 2010).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: هي طريقة تعامل المدير مع المعلمين خلال تواجدهم في العمل ومشاركته لهم بالمناسبات ومراعاتهم عند وجود ظروف خاصة.

العدالة في التقييم: هي العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملاءمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز (الحوامدة، 2004).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: هي طريقة حكم المسؤول على أداء الموظفين لديه وفق معايير محددة وواضحة تطبق على الجميع دون تحيز أو تمييز.

شرقي القدس: هي الأراضي الواقعة في الجانب الشرقي لمدينة القدس المحتلة، والتي كانت تحت الحكم الأردني بين عامي 1948 وحتى احتلالها على يد الإسرائيليين عام 1967 وهي تشمل البلدة التاريخية القديمة التي تضم المسجد الأقصى وكنيسة القيامة وحائط البراق وسوق خان الزيت وباب الواد داخل سورها، إلى جانب أحياء أخرى مثل العيساوية ووادي الجوز والشيخ جراح والعيزرية وأحياء أخرى (خلف، 2015).

مدارس وزارة المعارف الاسرائيلية إجرائياً: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة المعارف الإسرائيلية وتتبع المدارس لخططها وتعليمها ولها الحرية في اختيار المنهاج المناسب لها مع وجود تقييد على بعض محتويات المنهاج الفلسطيني والتي تقوم بحذفها.

مدارس السّلطة الوطنية الفلسطينية في القدس إجرائياً: هي جميع المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتهدف لتوفير التعليم الأساسي المجاني.

المدارس الخاصة إجرائياً: هي المدارس التابعة لمؤسسات أو جمعيات خيرية خاصة بعضها هادفة للربح وبعضها غير هادفة للربح.

المرحلة الإعدادية: هي منشأة تعليمية ثانوية (تشكل المدرسة الإعدادية، في الواقع، المرحلة الأولى من مراحل التعليم الثانوي)، تستقبل هذه المنشأة جميع الطلاب الذين أتموا مرحلة التعليم الابتدائي بوصولهم إلى الصف السادس، والذي يشكل أعلى صفوف التعليم الإلزامي، وتهدف المدرسة الإعدادية إلى توفير ثقافة عامة لجميع الطلاب، وتعتبر المدرسة_ في أيامنا هذه_ منشأة تعليمية محلية عامة.

إنّ المدرسة الإعدادية، بشكلها الحالي مدرسة متوسطة بين المدرستين الابتدائية والثانوية هي مؤسسة حديثة وإعدادية وحيدة تستقبل فئة عمرية معينة ضمن إطار مشترك ويهدف التعليم في المدرسة الإعدادية

إلى إكساب الطلاب الذين أنهوا التعليم الإلزامي مجموعة من الكفاءات والمعارف المشترك (أبو عوض ،2011).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي المرحلة المتوسطة بين الابتدائية والثانوية والتي تشمل صفوف السّابع حتى التّاسع ، وتعد مرحلة انتقالية من الطّفولة إلى البلوغ مروراً بمرحلة المراهقة التي تقع ضمن هذه الفترة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية.

أولاً: الإطار النظري

المقدمة

خلق الله تعالى هذه الدنيا وما فيها وأسسها على نظام قائم على العدل والانصاف في شتى نواحي الحياة وأكد عليها سبحانه وتعالى من خلال الآيات التي جاءت في كتابه الحكيم مثل قوله تعالى في سورة المائدة ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (8) (سورة المائدة، آية 8) .

فالإنسان دون عدل ومساواة لا يستطيع أن يعيش سويًا ، أو أن ينجز عمله كما هو مطلوب لأنه إذا شعر بالظلم أو التفرقة سعى إلى أي طريقة كانت ليثبت من خلالها نفسه حتى وإن كانت غير صحيحة وبهذا يقع في الخطيئة والمعصية. وحتى نتجنب الوقوع في مثل هذه الأعمال أوجب الله تعالى العدل وجوبًا مطلقًا في القول، والفعل، والتصرفات، والحكم، والتقييم، والشهادة، وأكد على جميع الرسل العمل وفق هذا الدستور حتى يبتعدوا عن الظلم والوقوع في المعصية.

وبما أن المجتمع يتمثل بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحها، فقد أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية، والنفسية المناسبة للعاملين فيها.

من هنا جاءت العدالة التنظيمية والتي تعتبر ظاهرة تنظيمية ، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية : كانخفاض الرضا الوظيفي، وتدني

سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة(زايد،2006).

وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات الحيوية لما تتضمنه من قيم المساواة والعدالة التي تساعد على استيعاب سلوك الأفراد داخل المنظمة، فشعور الموظفين بالعدالة يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم والشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض روح التعاون بين العاملين كما يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي.

وتلعب العدالة دوراً مهماً في نجاح المنظمة واستمراريتها، كما تؤثر في صياغة وتشكيل سلوك جيد ومناسب داخل المنظمة ، وعليه فإن ذلك يستوجب من المنظمات إن أرادت النجاح أن تزيد اهتمامها بالعنصر البشري والتوازن بين المدخلات والمخرجات، وتنتشر روح العدالة بين العمال، وتزيد من إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية في كل الجوانب المتعلقة بالتعيين والترقية، وتقييم الأداء في العمل، وتوزيع المكافآت، وأعباء العمل، وغيرها. إن المنظمات التي لا يدرك فيها الموظفون أبعاد العدالة التنظيمية أثناء الوظيفة ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ينخفض الأداء في المنظمة، وتنعدم لديهم روح الإيثار في مساعدة زملائهم في العمل، ويتوجهون نحو السلوكيات السلبية أثناء العمل (Poole,2008).

مفهوم العدالة

معنى العدل لغةً:

العدل خلاف الجور، وهو القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، من عدلٍ يعدلٌ فهو عادل من عدولٍ وعدلٍ، يقال: عدل عليه في القضية فهو عادلٌ. وبسط الوالي عدله. كما جاء في لسان العرب لابن منظور(الأنصاري،1760).

أما عن معنى العدل اصطلاحاً:

العدل هو:(أن تعطي من نفسك الواجب وتأخذه) كما جاء في كتاب (الأخلاق والسير) لابن حزم(ابن حزم،801م ص18).

وقيل هو: (استعمال الأمور في مواضعها، وأوقاتها، ووجوهها، ومقاديرها، من غير سرف، ولا تقصير، ولا تقديم، ولا تأخير) كما جاء في كتاب (تهذيب الأخلاق) للجاحظ (الجاحظ، 92م، ص28).

مفهوم العدالة التنظيمية

يعتقد الكثير من الباحثين أن مفهوم العدالة الاجتماعية الذي يُعد الأساس لمفهوم العدالة التنظيمية يرتبط حصرياً بالجانب الاجتماعي فقط، وذلك الأمر غير صحيح نظراً لإسهامات الكثير من المفكرين في شتى المجالات والتي من أهمها علم النفس والإدارة وغيرهما من جهة، وإلى ارتباطهما بالجانب الإنساني الاجتماعي من جهة أخرى مما أدى إلى اتساع وشمولية هذا المفهوم في تلك العلوم، أما أصولها العلمية فتعود جذورها إلى أعمال "أدامز" سنة 1963 (العمرى وعيسى، 2010).

وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من حيث طبيعة مخرجاتها التنظيمية، حيث يرى الكثيرون بأن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي، إذ تُعد العدالة التوزيعية محددًا للرضا عن الراتب، والعدالة الإجرائية محددًا للرضا عن الإجراءات، والتفاعلية محددًا للرضا عن العلاقات باتريك (Patrick, 2012)، ويرى آخرون بأن العدالة التنظيمية هي محدد للثقة تجاه المشرف والإدارة، ومحدد للولاء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Harvey and Haines, 2005).

ويرى جيمس (James) أن العدالة التنظيمية تمثل إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تُقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات (James, 1993). فالعدالة التنظيمية أيضًا تمثل محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي (الصباب وآخرون، 2002). وكذلك هي مجموعة القيم، والافتراضات، والتوقعات، والمعتقدات، وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة (Marcic , 2000).

وحسب ما يرى بايس وتريب (Bies&Tripp, 1996) فهي: القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحكم بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة أبعاد في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد.

وتعرف أيضًا العدالة التنظيمية بأنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة أو المسؤولين داخل المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها. لذلك فهي تحتل مكاناً مهماً جداً ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس

إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد ، ومن ثم على المخرجات التنظيمية من حيث ارتفاع الإنتاجية (Beugré, 2002).

ويرى درة (2008) أنّ المقصود بالعدالة التنظيمية هو درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات ، وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

أهمية العدالة التنظيمية

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة (السبعي، 2015).

تُعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أنّ إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها. والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (زايد، 2006).

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فقد تم تطبيق عدة دراسات لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية. لذا

شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي تميّز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد لبشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجاً إلى الشعور بالالكتفاء النفسي والمادي (Niehoff,1993).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل ، أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عواد، 2003).

وقد حدد الفهداوي والقطاونة (2004) أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- 1.العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وذلك من خلال عدالة التوزيع.
 - 2.تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.
 - 3.تتعرض العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - 4.العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.
 - 5.تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
 - 6.تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل، والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم، وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- في حين يرى أبوسمعان(2015) أنّ أهمية العدالة التنظيمية تتلخص فيما يلي:

1. تتعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ، ونظم القرارات الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2. توضح العدالة التنظيمية حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.

3. تُسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية ، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن هنا يبرز بعد عدالة التعاملات.

4. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات.

5. تساهم في تقوية روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي.

6. تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة في تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

وترى الباحثة أنّ أهمية العدالة التنظيمية تتخلص في:

1. رسم الإطار العام الذي بنيت عليه المؤسسة من خلال وضوح السياسة ، والفكرة القائمة في التعامل داخل المؤسسة بين الأفراد ليزيد من قوة المؤسسة وترابطها.

2. معرفة الافراد حقوقهم وواجباتهم فلا يظلم المسؤول أفراد العمل ولا يلجأ أفراد العمل إلى التقصير في عملهم وما هو مطلوب منهم.

3. زيادة إنتاجية المؤسسة من جميع النواحي ؛ لشعور الافراد فيها بالرضا والعدل والمساواة فيما بينهم.

4. بناء مجتمعات عمل ترسخ القيم في نفوس أبنائها لأنهم قد نشأوا في جو مملوء بالقيم الأساسية مثل العدل، والمساواة، والإخلاص، وغيرها.

أشكال العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية: هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة (Lee, 2000) أي أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فهي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبالنتائج أو المخرجات التي يحصل زملائه عليها من نفس وظيفته وخاصة

مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنةً مع جهود زملائه (Chan,2000). وقد حدد يلمز وتسدان (Yilamaz & Tasdan, 2009) ثلاث قواعد رئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات، وهي:

أ- المساواة: حيث يتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى، وإذا حصل العكس، فهذا يعني تجاوزاً على قاعدة المساواة.

ب- قاعدة النوعية: وتعني أن كل الناس متساوون في الحصول على المكافآت، بغض النظر عن خصائصهم الفردية، فالخدمات الصحية مثلاً تُقدم لجميع العاملين، وليس فقط للمميزين، وإذا حصل العكس، فإن باقي العاملين سيشعرون بتجاوز قاعدة النوعية.

ت- قاعدة الحاجة: وتقوم القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي المزايا الأخرى.

العدالة الإجرائية: هي الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية (البشايشة، 2008). أي أنها قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تمّ من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات، وهي تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه (Chan,2000).

وأشار كويمان (Koobman,2003) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

• العدالة النظامية حيث تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية المشار إليها سابقاً.

•العدالة المعلوماتية وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع

ويتحدد إدراك الفرد للعدالة الإجرائية كما ذكر الطحيح ومحمد(2003) وفقاً لعدد من الشروط، منها:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.

عدالة التعاملات: وتمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات شان (Chan,2000) . بمعنى أنها توضح درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات(Rego & Cunba,2006) .

وأشار درة (2008) إلى أن عدالة التعاملات تتمثل فيما يلي:

•مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

•إدراك ومعرفة الموظف بالإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

•العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل.

العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل بما يعزز اطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (القطاونه،2003).

العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستفاه من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (القطاونه، 2003).

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تحسين أداء المنظمة.

فيما يتعلق بظروف العمل والرضا عنه.

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية: (الحوطي، 1999) كما ورد في الجابري (2010).

أ - قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالظلم والتهديد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

ب - عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية يتم فيها تقييم الأداء بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات

ج - حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، مما يزيد من المشكلات، أما إذا سادت

المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

د - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا يوجد تهديد من العمل، أو توقف المنظمة، فإنّ هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا، والقبول، والتوافق، والتعاطف مع المنظمة، ومن ثمّ المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإنّ هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثمّ يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح فإذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وأنّ المنظمة لا تستغل العاملين، فهذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و - العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإنّ هذه الثقافة تكون مصدرًا للاضطرابات والتذمر داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أمّا إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة، فإنّها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

ز - المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرار قبل اتخاذه هي التي تسود المنظمة، وأنّ لكل موظف القدرة على المشاركة في هذه القرارات، فإنّ هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين فيها. عكس

ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإنّ هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة سلبياً.

محددات العدالة التنظيمية

يلخص كردي (2011) محددات العدالة التنظيمية فيما يلي:

- 1-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- 2-درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- 3-درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- 4-درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 5-مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- 6-مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- 7-مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- 8-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء، أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- 9-درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- 10-طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها.
- 11-نمط التسلسل الإداري وهل يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية قد يؤثر على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي فرطاس(2017):

- بعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات السابقة إلى أنّ انخفاض إدراك العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية، مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

- بعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات السابقة إلى أنّ عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ، ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- بعد عدالة التعاملات: إنّ انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أنّ يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

العدالة التنظيمية في ميدان الادارة التربوية

يُعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة التربوية بشكل عام وفي مديريات التربية والتعليم بشكل خاص ، وهذا ما أكده الفهداوي والقطاونة(2004) حيث أشارا إلى أن موضوع العدالة التنظيمية حظي بالاهتمام المتزايد في المجال التربوي عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي ، وبالتطوير المعرفي للمؤسسات التربوية، وكذلك في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأعراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية؛ فالعدالة التنظيمية تصبُّ في المسعى العلمي لسدّ الفجوة الحاصلة بين أهداف المشرفين التربويين وأهداف القادة التربويين، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه المشرفين في مديريات التربية والتعليم من حيث كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

وتتداخل العدالة التنظيمية في جميع جوانب العمل الإداري في المؤسسات التربوية؛ حيث ذكرت باجودة (2010) أنّ جميع العاملين بالمؤسسات التربوية ينشدون العدالة وعدم التحيز في إجراءات العمل وفي توزيع المخرجات ، وفي معاملة الرئيس المباشر وغير المباشر، وفي عملية تقييم الأداء، فالعاملون في المؤسسات التربوية شأنهم شأن العاملين في المجالات الأخرى في الاحتكام إلى العدالة كمطلب جوهري لاستقرارهم ، وتخفيف صراعاتهم في العمل، وضمان أفضل مستوى من الأداء والولاء التنظيمي. لذلك يُعد

الاهتمام بالعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم مطلباً ضرورياً ينبغي أن يُركز عليه القادة التربويون إلى جانب المعطيات والمبادئ والأصول العلمية في الإدارة التربوية.

وقد أشار كل من البندري والعتوم(2002) إلى أنّ القائد التربوي الناجح هو الذي يكون قادراً على ممارسة أدواره ومهامه بحكمة وفعالية تظهر من خلال رضا المشرفين التربويين والعاملين عن أعمالهم التي كُفِّوا بها، وتبرهن لهم صدق القيادة الإدارية، وموضوعيتها في التعامل معهم بطريقة عادلة وفق مبدأ العدالة التنظيمية.

وترى الباحثة أهمية هذا الموضوع من الناحية التربوية خاصة أنها تعمل في هذا المجال ، وتلاحظ كيف يتعامل مدير المدرسة مع الموظفين والقيادة السائدة في المدرسة، والتي تعكس مدى التزام المعلمين بالعمل عندما يتعامل المدير مع الجميع بنفس الطريقة ولا يوجد لديه انحياز لجهة معينة أو أشخاص معينين دون غيرهم وبذلك تحصد المؤسسة التربوية أفضل مستوى من تحقيق الأهداف والسعي في بناء جيل يحمل صفات تميزه عن غيره من الأجيال.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

دراسة قزامل وعليمات وحجازي (2021) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والفروق فيها وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ، واستخدم المنهج الوصفي المسحي ، كما تكونت عينة الدراسة من (623) معلمين ومعلمات ، واستخدمت استبانة العدالة التنظيمية في جمع البيانات ، وأظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة ، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية ككل لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى المرتفع للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الدرزية من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لهم حول مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل بالمؤسسات التربوية.

دراسة شما والشمران (2019) وقد هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمّ إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وطُبقت الاستبانة على عينة من المعلمين داخل الخط الأخضر في (30) مدرسة وكان عددهم (354) معلم ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها ويتقدمها مجال العدالة التفاعلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في كافة المراحل التدريسية. واوصت الدراسة إلى إجراء دراسات حول متغيري الدراسة في بيئات مختلفة ومقارنتها مع ثقافات أخرى كالثقافة الغربية وضرورة تدريب المديرين على كيفية توزيع المهام والأدوار بين المعلمين.

دراسة أبو رمان (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (100) مساعد ومساعدة من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.

وقد أشارت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت مرتفعة، ووجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى لصالح متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح أصحاب الخدمة 10 سنوات وأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة تُعزى للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية توفر الروح المعنوية وتعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية.

دراسة الحصنة (2019) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات العدالة التنظيمية، ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وتكوّن مجتمع الدراسة من (2059) معلم، وتكونت عينة الدراسة من (402) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن درجة العدالة التنظيمية عالية، وجاء مجال العدالة (الأخلاقية) بدرجة عالية جداً ثم المجالات (الإجرائية، والتقييمية، والتفاعلية، والتوزيعية) بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تُعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، والتخصص، بينما تبين وجود فروق بالعدالة التنظيمية تُعزى للمرحلة لصالح المعلمين بالمراحل الابتدائية، والمتوسطة مقابل الثانوية. وفي نهاية الدراسة قدّم الباحث عدداً من التوصيات كان من أهمها: التأكيد على أهمية الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والعمل على تحفيز المعلمين، وتحسين بيئة العمل الجاذبة، والعمل على تحفيز المعلمين مادياً وفقاً للعمل المنجز من قبلهم.

دراسة مليكة (2018) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والتعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بالعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة المعاملات من خلال

الالتزام التنظيمي. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عدد افرادها 45 عضوًا من هيئة التدريس حيث تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الاصلي البالغ عددهم 55 ، وقد تمّ استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكانت أهمّ النَّتائج المتوصل إليها: وجود علاقة بين العدالة التنظيمية، والالتزام تنظيمي، وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وجود علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس بقسم علم النفس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي.

دراسة القرني (2017) وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٣٤٦) معلما من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وأعدّ استبانة مكونة من محورين رئيسيين هما: العدالة التنظيمية وتشمل ثلاثة أبعاد هي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات)، والاستغراق الوظيفي ويشتمل على ثلاثة أبعاد (النشاط، والإخلاص، والانهماك). وكانت أهمّ النَّتائج التي توصل إليها الباحث هي:

أنّ مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين، مع ترتيب أبعاد العدالة: (عدالة التعاملات، ثم العدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم تُعزى لاختلاف (المؤهل العلمي). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم تُعزى لاختلاف (سنوات الخبرة).

وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تحسين الممارسات الإدارية من قبل قادة المدارس خصوصا فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، كما أوصى بتوجيه الدراسات المستقبلية إلى البحث في مفهوم الاستغراق الوظيفي وذلك لندرة الدراسات المطبقة محليا.

دراسة النجار (2017) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، حيث شملت الدراسة جميع العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة والذي بلغ حجمه (373) موظفًا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات.

وكانت نتائج هذه الدراسة :

حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة منخفضة من الموافقة من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة). وكانت أهم التوصيات التي خرج بها الباحث هي : ضرورة وضع خطة لرفع مستوى العدالة التنظيمية والتي بينت الدراسة عن وجودها بدرجة منخفضة، والحرص على تنمية قدرات العاملين، وضرورة مناقشة القرارات مع العاملين قبل إصدارها من قبل المسؤولين.

دراسة بن دحو (2017) وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولائه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران تكونت من 45 موظفًا.

وقد استخدم مقياس العدالة التنظيمية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لما يلي: مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط، ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط، وعدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن، ووجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

دراسة الشريف (2017) وقد هدف هذا البحث إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين.

وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين والبالغ عددهم (100) عضو هيئة تدريس متعاقد. تم استخدام استبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم نتائج الدّراسة هي: أنّ مستوى العدالة التوزيعية جاء بدرجة متوسطة ويتجه نحو الارتفاع، بينما جاء مستوى العدالة الإجرائية مرتفعاً ، وأخيراً جاء مستوى عدالة التعاملات بدرجة متوسطة ، وقد أوصى الباحث إدارة جامعة الطائف بالعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة، خاصة تلك المتعلقة بالعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، إلى جانب زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، وأن توليهم عناية خاصة وتتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها.

دراسة بركات (2016) وقد هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد درجة العدالة التّنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي المدارس، وبيان دلالة الفروق بين استجابات هؤلاء المعلمين في مستوى العدالة التّنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات ، حيث تكونت عينة الدّراسة من 284 معلماً ومعلمة. وقد أظهرت النتائج أنّ العدالة التّنظيمية لدى مديري مدارسهم من وجهة نظر المعلمين مرتفعة وذلك على المجالات الفرعية والمجموع الكلي، كما بينت النتائج وجود فروق في درجة تقييم المعلمين للعدالة التّنظيمية لدى المدرء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؛ وذلك على مجال العدالة التوزيعية والمجموع الكلي لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرات المرتفعة، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في هذه الدرجات على مجالات العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في درجات المعلمين حول العدالة التّنظيمية على المجالات الشرعية والمجموع الكلي تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي. وكانت أهم التوصيات هي: عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لمدرء المدارس الجدد من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة حيال التعامل مع زملائهم المعلمين من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص.

دراسة الحميدي (2012) والتي هدفت إلى تحديد مستوى العدالة التّنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التّنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. حيث شملت العينة جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن 101 مديرة، وعينة من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن 400 معلمة. حيث توصلت الباحثة إلى:

تمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسة للعدالة التنظيمية بدرجة عالية بالمقارنة مع استجابات المعلمات اللاتي رأين أنّ درجة الممارسة كانت متوسطة. ووجود فروق في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى مؤهل الماجستير للمعلمات. وعدم وجود فروق في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

دراسة الداية (2012) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد شملت الدراسة جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعام 2011-2012م البالغ عددهم (7363) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (500) معلماً ومعلمة بنسبة (6.8%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات. حيث توصلت الباحثة إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فما فوق). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وخرجت الباحثة بالتوصيات الآتية:

ضرورة تبني استراتيجية كاملة لغرس قيم العدالة التنظيمية المرتكزة على القيم الإسلامية الخالدة لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وتنظيم دورات تدريبية للرفع من قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقاً لقواعد وأسس علمية ومهنية، باعتبار ذلك مدخلاً لكسب ثقة المعلمين بالقرارات واحساسهم بعدالتها، وإعطاء المعلمين الفرصة للتظلم بشأن نتائج تقييم الأداء، وإطلاعهم على

نتائج حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم، ومعالجة نقاط الضعف لديهم، وتحسين نظام الترقيات والتعيينات المتبع في الوكالة من أجل إفراح المزيد من الجهود من قبل المعلمين للحصول على مجال وظيفي أكثر نمواً، وهذا يرتبط بزيادة المجهود والعمل من قبل المدرسين.

دراسة محمد (2012) وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. وقد شمل مجتمع الدراسة (12388) معلم ومعلمة في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية أما العينة فتكونت من (555) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة بنسبة (4.5%). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت النتائج كما يلي:

إنّ درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية ، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للعدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، وراتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة التوزيع الكلي) تبعاً لمتغير الجنس، ونوع المدرسة ؛ حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور. وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام من قبل مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرص للمشاركة بصورة أوسع في الأعمال المدرسية ، وتعزيز الثقة والاحترام لديهم، والتخفيف قدر المستطاع من الأعباء، والأعمال الورقية، والبرامج الكثيرة التي تشعرهم بالملل وتحث من تطوير قدراته وانتمائهم لمدارسهم ، ودعم وزارة التربية والتعليم للفئة المميزة من المعلمين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة موسى وروث Mousa & Ruth (2016) هدفت هذه الدراسة إلى كشف درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية في محافظة مینوفیا بمصر ، تكونت عينة الدراسة من (150) معلم ومعلمة، واستخدم الأسلوب الاحصائي الوصفي وكانت أهم النتائج أن المعلمين ملتزمين لعملهم من أجل نجاح مدارسهم بالرغم من وجود بعض التفاوت في ظروف العمل ، واقترح الباحثان على ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص.

دراسة ميكافي Mcfee (2016) والتي هدفت إلى فحص تصور المعلمين حول العدالة التنظيمية، حيث تم الاستعانة بمجموعتين من المعلمين من المرحلتين الإعدادية والاساسية لإجراء مقارنة حول التصور ، تكونت عينة البحث من (852) معلمًا من جنوب غرب الولايات المتحدة ، وكانت النتيجة عدم وجود فروق بين تصور المجموعتين للعدالة التنظيمية على كافة أبعادها.

دراسة يافوز Yavuz (2010) هدفت الدراسة إلى التحقيق من أثر العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للمعلمين ، واستخدم في هذه الدراسة نموذج المسح العام في منطقته قونية في تركيا خلال العام الأكاديمي (2008-2009) ، وتكونت عينة الدراسة من (445) من المدرسين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة أن الثقافة والعدالة التنظيمية تؤثران في الالتزام التنظيمي للمعلمين والالتزام بمعيار المؤسسة. فكلما كان تصور المعلمين للعدالة التنظيمية ايجابيًا فذلك يزيد من الالتزام في المؤسسة، كما وجدت علاقة قوية بين متغيرات من العدالة التوزيعية والاجرائية والثقافة التنظيمية التي لها دور في نجاح ودعم المعلمين.

دراسة تترك Titrek (2009) والتي هدفت إلى تحديد مستويات العدالة التنظيمية في المدارس التركية من وجهة نظر الموظفين فيها، ومعرفة ما إذا كان للمتغيرات المستقلة كالمناصب في المدرسة، والجنس، والخبرة ، والحالة الاجتماعية تأثيرًا على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. حيث تكونت عينة البحث من (1016) موظفًا في المدرسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

أن الموظفين يعانون من الظلم من قبل المدير في بعض المدارس التركية ؛ كما أنّ المنصب، والجنس، والخبرة، والحالة الاجتماعية لها تأثير على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بمدارسهم.

دراسة كارم Karim (2009) والتي هدفت إلى البحث عن الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ودوران العمل، والتعرف إلى من مكونات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات) وأيهما له التأثير الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي ودوران العمل، شملت الدراسة (198) مدير من مدرء المدارس الوسطى في منطقتين في الباكستان، وقد دلت النتائج على أن العدالة التنظيمية تزيد من مستوى الولاء التنظيمي وتقلل من معدل دوران العمل ، كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد ساعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في بلورة وتحديد محاور الدراسة الحالية والتعرف على أهم القضايا التي يجب التركيز عليها وهي موضحة كما يلي:

بعض الدراسات تناولت محور العدالة التنظيمية مع متغيرات مختلفة والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: تحديد درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كما في دراسة (بركات، 2016) (الشريف، 2017) (أبو رمان، 2019) (السيد، 2020) (قزامل وعليمات وحجازي، 2021) و (Titrek، 2009) والتي وافقت الدراسة الحالية من حيث محاور العدالة التنظيمية.

ثانياً: تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل:

- الرضا الوظيفي كما في دراسة (محمد، 2012) (الداية، 2012) (الحميدي، 2012).
- أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي كما في دراسة (النجار، 2017) (القرني، 2017).
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي كما في دراسة (بن دحو، 2017) (الحصنة، 2017).

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي كما في دراسة (ملكية، 2018) (شماوالشرمان، 2019).

ثالثاً: كانت دراسة كل من (محمد، 2012) (الداية، 2012) (الحميدي، 2012) (بركات، 2016) (القرني، 2017) (الشريف، 2017) (ملكية، 2018) (شماوالشرمان، 2019) (قزامل وعليمات وحجازي، 2021) على معلمين ومدراء في المدارس كما هي الدراسة الحالية على المعلمين أيضاً.

رابعاً: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في كل من الدراسات (محمد، 2012) (الداية، 2012) (النجار، 2017) (القرني، 2017) (ملكية، 2018) والذي تم أيضاً استخدامه في الدراسة الحالية، بينما استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في دراسة كل من (الحصنة، 2017) (أبو رمان، 2019) (شماوالشرمان، 2019).

خامساً: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في كل من الدراسات (محمد، 2012) (الداية، 2012) (النجار، 2017) (القرني، 2017) (بركات، 2016) (الشريف، 2017) (ملكية، 2018) (الحصنة، 2017) (أبو رمان، 2019) (شماوالشرمان، 2019) (السيد، 2020) (قزامل وعليمات وحجازي، 2021) وكذلك استخدمت الباحثة الاستبانة في هذه الدراسة كوسيلة لجمع البيانات.

سادساً: اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها وهي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة في التقييم كما في الدراسة الحالية، ولكنها اختلفت من حيث العينات وأحجامها.

سابعاً: أما بالنسبة لنوع المدرسة حسب الجهة المسؤولة عنها تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في منطقة القدس وتحديداً من حيث الجهة المسؤولة باعتبارها حدثت في مدارس المعارف الإسرائيلية مقارنة مع مدارس السلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة في منطقة القدس.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة:

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

متغيرات الدراسة

مفتاح التصحيح

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، في دراستها وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها؛ لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس للمرحلة الإعدادية في شرقي مدينة القدس والبالغ عددهم (1200) معلم ومعلمة، العاملون خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2021-2022م، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والإسرائيلية، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجهة المسؤولة عن المدرسة.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجهة المشرفة

الجهة المشرفة		المجتمع		العينة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
750	62.5%	112	9.3%		
250	20.8%	38	3.2%		
200	16.7%	30	2.5%		
1200	100%	180	15%		

بالاعتماد على المعطيات الواردة في الجدول (1) فقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية بنسبة (15%) بواقع (200) معلم ومعلمة، وبعد توزيع أداة الدراسة عليهم (الاستبانة)، تم استرداد (180) استبانة لتشكّل عينة الدراسة، منهم (112) يخضعون لإشراف وزارة المعارف الإسرائيلية بنسبة بلغت (9.3%)، و(38) يخضعون لإشراف السلطة الفلسطينية بنسبة (3.2%)، و(30) من المدارس الخاصة بنسبة بلغت (2.5%).

عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب المسح بالعينة لمعلمي وملمات المدارس للمرحلة الإعدادية في شرقي مدينة القدس من الفصل الدراسي الأول للعام 2021-2022م، حيث تم توزيع (200) استبانة على المعلمين والملمات في المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (180) بنسبة استرداد بلغت (90%)، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	48	26.7%
	أنثى	132	73.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	100	55.6%

44.4%	80	ماجستير فأكثر	
10.0%	18	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25.0%	45	من 5 - 10 سنوات	
65.0%	117	أكثر من 10 سنوات	
62.2%	112	وزارة المعارف الاسرائيلية	الجهة المشرفة على المدرسة
21.1%	38	السلطة الفلسطينية	
16.7%	30	مدارس خاصة	

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحالي، ومنها دراسة النجار (2017) ، ومحمد (2012) ، والداية (2012) ، وذلك لدراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث طورت الباحثة استبانة تكونت من البيانات الأولية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المسؤولة عن المدرسة)، كما تكونت من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، فقد تكون المجال الأول من (10) فقرة تقيس العدالة في التوزيع، وتكون المجال الثاني من (10) فقرات تقيس العدالة في الإجراء، وتكون المجال الثالث من (10) فقرات تقيس العدالة في التعامل، وتكون المجال الرابع من (10) فقرة تقيس العدالة في التقييم، وذلك كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وكانت جميعها تشترك في قياس واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن طريقة الإجابة تركزت في الاختيار من سلم ليكترت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (3):

جدول (3): سلم ليكترت الخماسي (Likert Scale)

التصنيف	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
الترميز	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمؤهل العلمي، تألفت من (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الخليل، وبعض الجامعات الفلسطينية، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية له، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة

الكلية له

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
العدالة في التوزيع			العدالة في الإجراء		
1	0.773	0.000	21	0.757	0.000
2	0.707	0.000	22	0.701	0.000
3	0.788	0.000	23	0.713	0.000
4	0.775	0.000	24	0.743	0.000
5	0.675	0.000	25	0.743	0.000

0.000	0.801	26	0.000	0.655	6
0.000	0.777	27	0.000	0.712	7
0.000	0.782	28	0.000	0.813	8
0.000	0.810	29	0.000	0.702	9
0.000	0.805	30	0.000	0.790	10
العدالة في التقييم			العدالة في التعامل		
0.000	0.709	31	0.000	0.633	11
0.000	0.787	32	0.000	0.663	12
0.000	0.772	33	0.000	0.699	13
0.000	0.790	34	0.000	0.765	14
0.000	0.808	35	0.000	0.779	15
0.000	0.809	36	0.000	0.707	16
0.000	0.776	37	0.000	0.735	17
0.000	0.771	38	0.000	0.713	18
0.000	0.735	39	0.004	0.211	19
0.000	0.742	40	0.000	0.700	20

** دالة احصائيا عند المستوى 0.01 * دالة احصائيا عند المستوى 0.05

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ

أولاً: طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient method تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الأداة وكذلك درجة النصف الثاني، وذلك بحساب معادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient) وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل جيثمان لثبات أداة الدراسة

مقاييس الدراسة ومجالاتها	عدد الفقرات	معامل جيثمان
العدالة في التوزيع	10	0.896
العدالة في الإجراء	10	0.864
العدالة في التعامل	10	0.923
العدالة في التقييم	10	0.884
الدرجة الكلية	40	0.919

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيم ثبات أداة الدراسة عند مجالاتها تراوحت بين (86.4%-92.3%)، وجاءت قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية للأداة (91.9%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب ثبات أداة الدراسة وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العدالة في التوزيع	10	0.908

0.851	10	العدالة في الإجراء
0.920	10	العدالة في التعامل
0.924	10	العدالة في التقييم
0.967	40	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) أن قيم ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (85.1%-92.4%)، وجاءت قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية للأداة (95.4%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

خطوات تطبيق الدراسة

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 15 معلم ومعلمة للتأكد من ثبات وصدق الأداة.
3. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بعمل استبانة إلكترونية تم توزيعها على مجموعة من معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس.
4. قام المعلمين والمعلمات بتعبئة الاستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملف إكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة على المدرسة.
المتغير التابع: درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً (5) درجات، وغالباً (4) درجات، وأحياناً (3) درجات، ونادراً (2) درجتين، وأبداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد واقع تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، بناء على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (7):

جدول (7): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

الإجابة على أسئلة الدراسة

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس في المدارس الإعدادية في شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس في شرقي مدينة

القدس من وجهة نظر المعلمين

المقياس	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين	3.76	0.659	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أن واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.66)، أمّا فيما يتعلق بواقع العدالة التنظيمية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة كما هو موضح على النحو الآتي:

مجال العدالة في التوزيع

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق العدالة في التوزيع في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التوزيع في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يوزع المدير المهام بين المعلمين بشكل عادل	3.89	0.948	مرتفعة
2	6	يوزع المدير الدورات التدريبية بين المعلمين وفق معايير محددة	3.82	0.930	مرتفعة
2	9	يفوض المدير بعض المهام الإدارية للمعلمين حسب المسمى الوظيفي لهم	3.82	1.011	مرتفعة
3	5	يوزع المدير نصاب الحصص بين المعلمين بشكل عادل	3.76	0.984	مرتفعة
4	8	يشارك المدير المعلمين في اللجان المختلفة في المدرسة بعدالة	3.69	1.031	مرتفعة
5	4	يعطي المدير فرصة للمعلمين في اختيار المهام حسب إمكانياتهم	3.66	1.004	متوسطة
6	3	يشعر المعلم أن المدير يحقق قيم المساواة، والعدل بين المعلمين	3.64	0.984	متوسطة
7	2	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على الجميع في المؤسسة بطريقة عادلة	3.61	0.942	متوسطة
8	7	يوزع المدير الأنشطة والأعمال الإضافية بين المعلمين بشكل ملائم	3.60	0.955	متوسطة
9	10	يعطي المدير المكافآت للمعلمين حسب أدائهم وإنجازاتهم	3.47	1.145	متوسطة
درجة العدالة في التوزيع			3.60	0.736	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أنّ واقع تطبيق العدالة في التوزيع في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) مع انحراف معياري (0.74)، وجاءت أهم مظاهر العدالة في التوزيع لدى معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس والتي

جاءت في المرتبة الأولى، توزيع مدرء المدارس المهام بين المعلمين بشكل عادل، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (0.95)، تلاها في المرتبة الثانية توزيع المدرء للدورات التدريبية بين المعلمين وفق معايير محددة، وكذلك تفويض المدرء بعض المهام الإدارية للمعلمين حسب المسمى الوظيفي لهم، والذي جاء بمتوسط حسابي (3.82)، مع انحراف معياري (0.93)، و(1.01)، وفي المرتبة الثالثة جاء توزيع المدرء نصاب الحصص بين المعلمين بشكل عادل، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.98).

وكان أقلها درجة إعطاء المدرء المكافآت للمعلمين حسب أدائهم وإنجازاتهم، وجاء بمتوسط حسابي (3.47)، مع انحراف معياري (1.15)، تلاها توزيع المدرء الأنشطة والأعمال الإضافية بين المعلمين بشكل ملائم، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (3.60)، مع انحراف معياري (0.96)، تلاها تطبيق المدرء للأنظمة والقوانين على الجميع في المؤسسة بطريقة عادلة، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.61) مع انحراف معياري (0.94).

مجال العدالة في الإجراء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق العدالة في الإجراء في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع العدالة في الإجراء في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة حسب الدرجة

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يوضّح المدير قواعد وقوانين العمل للجميع	3.98	0.951	مرتفعة
2	20	يُعدّل المدير بعض القرارات التي أصدرها إذا تبين وجود خلل أو خطأ فيها	3.80	0.971	مرتفعة
3	17	تكون القرارات الخاصة بالعمل صادرة عن المدير ولا يحق للمعلمين المشاركة بها	3.77	0.974	مرتفعة
4	12	يتبنى المدير اقتراحات المعلمين في تحديد إجراءات العمل	3.76	0.965	مرتفعة

مرتفعة	0.908	3.73	يتخذ المدير الإجراء المناسب مع المعلم بعد جمع معلومات كافية حول الموضوع	16	5
مرتفعة	1.025	3.72	يتابع المدير أداء المعلمين وما يبذلونه من جهد بشكل واضح وممنهج	14	6
مرتفعة	1.024	3.72	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لقراراته بشكل دائم	18	6
مرتفعة	1.020	3.72	يوجه المدير الملاحظات للمعلمين بشكل يتناسب مع الأداء الذي قاموا به وفق معايير واضحة وثابتة	15	6
مرتفعة	1.010	3.72	يطبق المدير جميع القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز	13	6
متوسطة	1.129	3.28	يسمح المدير للمعلمين بمناقشة القرارات التي تم اتخاذها بحقهم	19	7
مرتفعة	0.653	3.72	درجة العدالة في الإجراء		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أن واقع العدالة في الإجراء في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.65)، وجاءت أهم مظاهر العدالة في الإجراء لدى معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس في المرتبة الأولى، توضيح المدراء لقواعد وقوانين العمل للجميع، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.95)، وجاء في المرتبة الثانية، تعديل المدراء لبعض القرارات التي يصدرونها إذا تبين وجود خلل أو خطأ فيها، وجاء بمتوسط حسابي (3.80)، مع انحراف معياري (0.97)، وفي المرتبة الثالثة كانت القرارات الخاصة بالعمل والتي تكون صادرة عن المدير ولا يحق للمعلمين المشاركة بها، والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.97).

وكان أقلها درجة سماح المدراء للمعلمين بمناقشة القرارات التي تم اتخاذها بحقهم، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.28)، مع انحراف معياري (1.13)، تلاها تطبيق المدراء جميع القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز، وكذلك توجيه المدراء الملاحظات للمعلمين بشكل يتناسب مع الأداء الذي قاموا به وفق معايير واضحة وثابتة، كذلك أيضاً متابعة المدراء تنفيذ المعلمين للقرارات بشكل دائم، بالإضافة إلى متابعة المدراء لأداء المعلمين وما يبذلونه من جهد بشكل واضح وممنهج، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.72)، مع انحراف معياري (1.01)، و(1.02)، و(1.03)، كما تلاها اتخاذ المدراء للإجراء المناسب مع المعلمين بعد جمع معلومات كافية حول الموضوع، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.73)، مع انحراف معياري (0.91).

مجال العدالة في التعامل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق العدالة في التعامل في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التعامل في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يتقهم المدير بعض الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين	4.07	0.925	مرتفعة
2	28	يعطي المدير مجالاً للتواصل والحوار مع المعلمين جميعاً	4.05	0.923	مرتفعة
3	26	يساعد المدير المعلمين في أي توجه يحتاجونه	4.03	0.909	مرتفعة
4	23	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	4.02	0.994	مرتفعة
5	24	يعلن المدير عن الأنشطة والمناسبات التي تقوم بالمدرسة على الجميع بشكل عادل	3.97	0.918	مرتفعة
6	21	يتعامل المدير مع المعلمين بشكل صريح ونزيه	3.95	0.911	مرتفعة
7	25	يشجع المدير على خلق روح التعاون والمشاركة بين المعلمين	3.94	1.001	مرتفعة
8	27	يعطي المدير مجالاً لبناء علاقات شخصية واجتماعية بين المعلمين	3.93	0.952	مرتفعة
9	29	يبني المدير علاقة تقوم على الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	3.89	1.022	مرتفعة
10	30	يحترم المدير آراء المعلمين ويأخذ باقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات	3.79	1.050	مرتفعة
		درجة العدالة في التعامل	3.97	0.734	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أنّ واقع تطبيق العدالة في التعامل في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري

(0.73)، وجاءت أهم مظاهر العدالة في التعامل لدى معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس والتي جاءت في المرتبة الأولى، تفهم المدرء لبعض الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (4.07) مع انحراف معياري (0.93)، وفي المرتبة الثانية جاء إعطاء المدرء مجالاً للتواصل والحوار مع المعلمين جميعاً، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.92)، تلاها في المرتبة الثالثة، مساعدة المدرء المعلمين في أي توجه مع المعلمين جميعاً، بمتوسط حسابي (4.03) مع انحراف معياري (0.91).

وكان أقلها درجة احترام المدرء لآراء المعلمين والأخذ باقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.79)، مع انحراف معياري (1.05)، تلاها بناء المدرء علاقة تقوم على الثقة بينه وبين المعلمين، وجاء بمتوسط حسابي (3.89) مع انحراف معياري (1.02)، تلاها إعطاء المدير مجالاً لبناء علاقات شخصية واجتماعية بين المعلمين، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري (0.95).

مجال العدالة في التقييم

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق العدالة في التقييم في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق العدالة في التقييم في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الدرجة

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	يقيّم المدير أداء المعلمين وفق أداة واضحة وثابتة للجميع	3.86	0.998	مرتفعة
2	33	يتابع المدير أداء المعلمين وتطورهم بشكل مستمر	3.81	0.956	مرتفعة
3	34	يعرض المدير نتائج التقييم على المعلم بعد الانتهاء منه	3.73	1.061	مرتفعة

مرتفعة	1.014	3.69	يسمح المدير للمعلمين بمناقشة نتائج التقييم	35	4
مرتفعة	1.020	3.69	يعرض المدير معايير التقييم على المعلمين قبل تقييمهم	32	4
مرتفعة	1.017	3.68	يعطي المدير تغذية راجعة للمعلمين ويوجههم حسب نتائج التقييم	37	5
مرتفعة	1.035	3.63	يكافئ المدير المعلمين حسب مستوى التقييم ونتائجه	40	6
مرتفعة	1.012	3.60	يُعد المدير برامج تدريبية حسب نتائج تقييم المعلمين	39	7
مرتفعة	1.069	3.55	يُعدّل المدير في الوظائف والأدوار التنظيمية حسب نتائج التقييم	38	8
مرتفعة	1.038	3.53	يُعدّل المدير نتائج تقييمه بعد مناقشتها مع المعلمين	36	9
مرتفعة	0.787	3.68	درجة العدالة في التقييم		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أنّ واقع تطبيق العدالة في التقييم في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.79)، وجاءت أهم مظاهر العدالة في التقييم لدى معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس والتي جاءت في المرتبة الأولى، تقييم المدراء أداء المعلمين وفق أداة واضحة وثابته للجميع، بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (1.00)، تلاها في المرتبة الثانية، متابعة المدراء أداء المعلمين وتطويرهم بشكل مستمر، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.96)، تلاها في المرتبة الثالثة، عرض المدراء نتائج التقييم على المعلمين بعد الانتهاء منه، وجاء بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (1.06).

وكان أقلها درجة تعديل المدرء لنتائج التقييم بعد مناقشتها مع المعلمين، فقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري (1.04)، تلاها تعديل المدرء في الوظائف والأدوار التنظيمية حسب نتائج التقييم، والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.55)، مع انحراف معياري (1.07)، تلاها إعداد المدرء للبرامج التدريبية حسب نتائج تقييم المعلمين، وجاء بمتوسط حسابي (3.60) مع انحراف معياري (1.01).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة على المدرسة)؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني يجب فحص واختبار فرضيات الدراسة.

فحص واختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (13).

جدول (13): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة

التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
العدالة في التوزيع	نكر	48	3.74	0.572	178	0.512	0.609
	أنثى	132	3.68	0.789			
العدالة في الإجراء	نكر	48	3.65	0.507	178	-0.840	0.402
	أنثى	132	3.74	0.699			

0.922	0.098	178	0.611	3.98	48	ذكر	العدالة في التعامل
			0.775	3.96	132	أنثى	
0.454	-0.750	178	0.573	3.60	48	ذكر	العدالة في التقويم
			0.852	3.70	132	أنثى	
0.794	-0.261	178	0.461	3.74	48	ذكر	درجة العدالة التنظيمية
			0.719	3.77	132	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.609) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.512) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.74) وعند الإناث (3.68)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.402) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.840) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث مرتفعة عند الإناث ومتوسطة عند الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.65) وعند الإناث (3.74)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.922) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة

بلغت (1.098) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.98) وعند الإناث (3.96)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.922) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.750) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث مرتفعة عند الإناث ومتوسطة عند الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.60) وعند الإناث (3.70)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.794) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-0.261) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.74) وعند الإناث (3.77)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14).

جدول (14): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة

التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
العدالة في التوزيع	بكالوريوس فأقل	100	3.61	0.739	178	-1.726	0.086
	ماجستير فأكثر	80	3.80	0.722			
العدالة في الإجراء	بكالوريوس فأقل	100	3.67	0.665	178	-1.155	0.250
	ماجستير فأكثر	80	3.78	0.637			
العدالة في التعامل	بكالوريوس فأقل	100	3.90	0.752	178	-1.302	0.195
	ماجستير فأكثر	80	4.05	0.707			
العدالة في التقييم	بكالوريوس فأقل	100	3.60	0.767	178	-1.546	0.124
	ماجستير فأكثر	80	3.78	0.805			
درجة العدالة التنظيمية	بكالوريوس فأقل	100	3.70	0.656	178	-1.590	0.114
	ماجستير فأكثر	80	3.85	0.657			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.086) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.726) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ومتوسطة عند الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.61) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (3.80)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.250) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.155) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ومتوسطة عند الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.67) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (3.78)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.195) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.302) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.90) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (4.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.195) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.302) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ومتوسطة عند الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل

حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.60) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (3.78)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

كما وتشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.114) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (-1.590) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.96)، وقد كانت إجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.70) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (3.85)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.699	0.359	0.196	2	0.392	بين المجموعات	العدالة في التوزيع
		0.546	177	96.554	داخل المجموعات	
			179	96.946	المجموع	
0.461	0.777	0.332	2	0.665	بين المجموعات	العدالة في الإجراء
		0.428	177	75.743	داخل المجموعات	
			179	76.408	المجموع	
0.114	2.196	1.166	2	2.332	بين المجموعات	العدالة في التعامل
		0.531	177	93.991	داخل المجموعات	
			179	96.323	المجموع	
0.705	0.351	0.219	2	0.438	بين المجموعات	العدالة في التقييم
		0.624	177	110.459	داخل المجموعات	
			179	110.897	المجموع	
0.915	0.089	0.039	2	0.078	بين المجموعات	درجة العدالة التنظيمية
		0.439	177	77.639	داخل المجموعات	
			179	77.771	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.699) أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.359) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات

معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.461) أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.777) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.114)، أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.196) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.705)، أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.351) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء

المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.915)، أي أنّ هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.089) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى

لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة في التوزيع	أقل من 5 سنوات	18	3.78	0.562
	5 - 10 سنوات	45	3.75	0.618
	أكثر من 10 سنوات	117	3.66	0.801
العدالة في الإجراء	أقل من 5 سنوات	18	3.60	0.504
	5 - 10 سنوات	45	3.81	0.626
	أكثر من 10 سنوات	117	3.70	0.683
العدالة في التعامل	أقل من 5 سنوات	18	3.72	0.774
	5 - 10 سنوات	45	3.86	0.645
	أكثر من 10 سنوات	117	4.05	0.751
العدالة في التقييم	أقل من 5 سنوات	18	3.74	0.586
	5 - 10 سنوات	45	3.74	0.738
	أكثر من 10 سنوات	117	3.64	0.834
درجة العدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	18	3.71	0.512
	5 - 10 سنوات	45	3.79	0.569
	أكثر من 10 سنوات	117	3.76	0.713

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17).

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.070	2.696	1.433	2	2.866	بين المجموعات	العدالة في التوزيع
		0.532	177	94.080	داخل المجموعات	
			179	96.946	المجموع	
0.143	1.968	0.831	2	1.662	بين المجموعات	العدالة في الإجراء
		0.422	177	74.746	داخل المجموعات	
			179	76.408	المجموع	
0.007	5.090	2.619	2	5.239	بين المجموعات	العدالة في التعامل
		0.515	177	91.084	داخل المجموعات	
			179	96.323	المجموع	
0.006	5.244	3.102	2	6.204	بين المجموعات	العدالة في التقييم

		0.591	177	104.693	داخل المجموعات	
			179	110.897	المجموع	
		1.517	2	3.033	بين المجموعات	درجة العدالة التنظيمية
0.030	3.592	0.422	177	74.738	داخل المجموعات	
			179	77.771	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.070) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.696) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التوزيع لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.143) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.968) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في الإجراء لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.007) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (5.090) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية بين

متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.006) أي أنّ هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (5.244) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم .

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التّظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.030) أي أنّ هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أنّ قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.592) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.09)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التّظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة وذلك كما هو موضح في الجدول (18).

جدول (18): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التقييم لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة

المشرفة على المدرسة

المحور	الجهة المشرفة على المدرسة	وزارة المعارف الإسرائيلية	المعارف السلّطة الفلسطينية	مدارس خاصة
العدالة في التعامل	وزارة المعارف الإسرائيلية		*0.37716	*0.31488

-0.06228			السّلطة الفلسطينية	
			مدارس خاصة	
*0.51107	0.13581		وزارة المعارف الإسرائيلية	العدالة في التقييم
*0.37526			السّلطة الفلسطينية	
			مدارس خاصة	
*0.35295	0.12808		وزارة المعارف الإسرائيلية	درجة العدالة التنظيمية
0.22487			السّلطة الفلسطينية	
			مدارس خاصة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) أنّ الفروق في العدالة في التعامل كانت بين وزارة المعارف الإسرائيلية وبين السّلطة الوطنية الفلسطينية والمدارس الخاصة، وكانت الفروق لصالح وزارة المعارف الإسرائيلية والتي كانت العدالة في التعامل لدى مدرّاء المدارس شرقي مدينة القدس أعلى منه عند مدرّاء المدارس التابعة للسّلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة، كما وجاءت الفروق في العدالة في التقييم بين وزارة المعارف الإسرائيلية وبين السّلطة الوطنية الفلسطينية، ثم بين المدارس التابعة لسّلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة، وكانت الفروق لصالح وزارة المعارف الإسرائيلية، ثم لصالح مدارس السّلطة الفلسطينية والتي كانت العدالة في التقييم لدى مدرّاء المدارس شرقي مدينة القدس أعلى منه عند مدرّاء المدارس الخاصة، وعند درجة العدالة التنظيمية فقد كانت الفروق بين بين وزارة المعارف الإسرائيلية وبين السّلطة الوطنية الفلسطينية، وكانت الفروق لصالح وزارة المعارف الإسرائيلية والتي كانت العدالة في التعامل لدى مدرّاء المدارس شرقي مدينة القدس أعلى منه عند مدرّاء المدارس التابعة للسّلطة الفلسطينية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (19) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرّاء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

جدول (19): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرّاء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

المجال	الجهة المسؤولة عن المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	وزارة المعارف الإسرائيلية	112	3.74	0.752

0.680	3.79	38	السّلطة الفلسطينية	العدالة في التوزيع
0.701	3.42	30	مدارس خاصة	
0.697	3.78	112	وزارة المعارف الإسرائيلية	العدالة في الإجراء
0.570	3.72	38	السّلطة الفلسطينية	
0.554	3.51	30	مدارس خاصة	العدالة في التعامل
0.753	3.10	112	وزارة المعارف الإسرائيلية	
0.646	3.72	38	السّلطة الفلسطينية	العدالة في التقييم
0.662	3.78	30	مدارس خاصة	
0.827	3.79	112	وزارة المعارف الإسرائيلية	العدالة في التقييم
0.651	3.66	38	السّلطة الفلسطينية	
0.673	3.28	30	مدارس خاصة	درجة العدالة التنظيمية
0.692	3.85	112	وزارة المعارف الإسرائيلية	
0.564	3.72	38	السّلطة الفلسطينية	
0.583	3.50	30	مدارس خاصة	

الفصل الخامس

تفسير النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، فإن الباحثة قد توصلت إلى النتائج التالية:

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

ما واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أنّ واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مع انحراف معياري (0.66). وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة قد تعود إلى زيادة وعي المدرء على ضرورة اتباع أسلوب العدالة التنظيمية أثناء تعاملهم مع الطّاقم الدّراسي، وذلك للوصول إلى أفضل النتائج وتعزيز دور المعلم ودعمه من الناحية النفسية وخلق جو من المحبة والراحة والأمان لتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التعليمية. بالإضافة إلى وعي المعلم أيضًا في هذه الفترة لحقوقه بشكل أكبر والمطالبة بها بشكل أوسع خصوصًا في منطقة القدس وذلك لانخراط المعلمين أكثر مع معلمي منطقة الـ 48 المحتلة الذين يعرفون حقوقهم وواجباتهم ويرشدون المعلمين الآخرين على المطالبة بها والسعي نحو الحصول عليها ، وجعلهم يطالبون المدير بالتوقف عن بعض الأمور التسلطية.

كما أن وجود نقابات للمعلمين تدافع عن حقوق المعلم وتطالب بها وتتخذ إجراءات قانونية صعبة ضد أي شخص يقف امام هذه الحقوق أو يخالفها مهما كان مركزه في الوزارة، بالإضافة إلى زيادة معرفة المعلمين باللغة العبرية وقدرتهم على متابعة كل ما هو جديد من ناحية الحقوق في موقع الوزارة، مما دفع بعض المدرء إلى التراجع عن أي أسلوب آخر ، واستخدام أسلوب العدل في التعامل معهم.

ومن خلال عمل الباحثة في هذا المجال فإنها ترى أن المدرء في هذا الوقت يحاولون التقرب إلى المعلمين من خلال استخدام أساليب التعامل الجيد والعدالة والتي أصبحت واضحة جدًا انها أفضل الأساليب لتحقيق أهداف المدرسة وجذب المعلمين نحو جانب المدير بشكل يدعم سيرورة العملية التعليمية.

حيث أصبح المدير يفوض بعض المهام إلى المعلمين الذين يرى أن لديهم دور فعال في المدرسة وتقسيم الأدوار في العمل مثل نائب المدير ، ومركزي الطبقات ، ومركزي المواضيع مما يعطي فرص أكبر للمعلمين بتجربة تحمل جزء من المسؤولية المفروضة على المدير والانخراط بالعمل الإداري دون الحاجة للوصول إلى منصب المدير. إذ يعتبر بهذا كل شخص صاحب مهمة هو مدير في مكانه ومهامه ومسؤولياته وهذا الأسلوب قد ظهر حديثاً في مدارسنا الآن.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من محمد (2012)، والحصنة (2012) ، وأبو رمان (2015) حيث جاءت نسبة واقع تطبيق العدالة التّنظيمية بدرجة مرتفعة واختلفت مع دراسة أبو رجب (2016) ، والنجار (2017) ، والسيد (2020) ، وشما والشрман (2019) ، وحجازي (2021) والتي جاءت بها النسب بين متوسطة ومنخفضة.

وعند مقارنة المجالات الأربع التي تم دراستها في هذه الدراسة لاحظت الباحثة أن مجال العدالة في التعامل قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.73) ويعود ذلك إلى الطبيعة الإنسانية لدى المدير والعلاقات التي يسعى إلى خلقها في المدرسة ؛ ليسود جو من العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أفراد المؤسسة وبين المعلمين والإدارة ، مما يجعلها بيئة تعليمية تفاعلية يطغى عليها جو الالفة والمحبة والتعاون الذي يسعى لوجود اشخاص يتعاملون مع مجموعة من الطلاب الذين يسعى كل معلم منهم إلى تحقيق هدف واحد هو نجاح هؤلاء الطلاب ووصولهم إلى أسمى وأعلى قمم النجاح والعلم. بالإضافة أنّ المدير نفسه كان معلماً قبل أن يصبح مديراً ، فهو أيضاً كان يعاني ويشعر بما يعانيه المعلمون مما يجعله أقل حدة وأكثر ألفة وتعاطف مع المعلم ، وهذا ما نراه عند بعض المدرّاء في هذا الوقت.

وأما المجال الذي قد جاء في المرتبة الثانية فهو مجال العدالة في الإجراء بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة ، وتفسر الباحثة سبب ارتفاع هذا المجال ربما لوجود سلطة عليا تؤثر على دور المدير، وهي الوزارة أو المفتش الذي يطالب المدرّاء بتحقيق بعض الاعمال المفروضة لذلك وجب عليه اتباع التعليمات التي تصله دون أي نقاش وكذلك المعلمون وبهذا لن يكون هناك أي نزعه شخصية أو مصالح تؤثر على هذا المجال.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العدالة في التقييم والتي كانت بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة أيضاً وتفسر الباحثة وجود هذا المجال في هذا الترتيب يعود إلى أن عملية تقييم

المدير للمعلم في هذا الوقت تكون وفق نموذج محدد وواضح المعايير تقرره وزارة التربية والتعليم وقائم على شروط محددة وواضحة يكون المعلم على علم بها قبل تقييمه بالإضافة إلى حضور المدير لحصص فعلية للمعلم تكون لهذه الحصة شروط واضحة وخاصة ، أيضًا يجب على المعلم اتّباعها، وهي معروفة أيضًا وواضحة لدى المعلم مما يعطي المعلم الفرصة على أن يكون على استعداد تام لتلك الحصة مما يجعل تقييمه لهذا المجال عاليًا.

وأيضا للمعلم حق في الاعتراض على أي تقييم غير عادل أو منصف قام به المدير خلال العام ومناقشة المدير به ومن خلال عمل الباحثة في هذا المجال فإن بعض المدارس يكون للمعلم رأي في تقييمه يكتبه بعد تقييم المدير له وبعد جلسة مشاوره مع المدير وقبل رفعها إلى المفتش مما يجعل المدير عادلاً إلى أبعد حد في تقييمه للجميع بهذه الطريقة.

أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العدالة في التوزيع بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة أيضا ويعود ذلك إلى العلاقات بين المدير والمعلمين حيث يميل المدير إلى توزيع المكافآت، والمهام والمسؤوليات، والمناصب على المعلمين الذين علاقتهم جيدة مع المدير وذلك شيء طبيعي في جو عمل يسوده العلاقات الاجتماعية والإنسانية خصوصًا إذا لاحظ المدير وجود مجموعة مميزة من الأشخاص الذين لديهم روح المبادرة والعطاء في أي موقف يحتاج فيه المدير أحدهم للقيام ببعض المهام فهو لا ينسى لهم مبادراتهم وسوف يبادر في مكافأتهم هم أيضًا بالبداية قبل غيرهم. وقد اتفق هذا الترتيب للأبعاد مع دراسة القرني (2017)، واختلفت مع دراسة الشريف (2017) حيث جاءت العدالة الإجرائية أولاً ثم التوزيعية ثم التعاملات.

مجال العدالة في التوزيع

تشير النتائج إلى أنّ واقع تطبيق العدالة في التوزيع في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) مع انحراف معياري (0.74)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.89) وقد حصلت الفقرة رقم (1) على الرتبة الأولى والتي تنص على (يوزع المدير المهام بين المعلمين بشكل عادل) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير إلى رضى المعلمين على توزيع المهام فيما بينهم بشكل عادل مما يشير إلى عدم تحيز المدير لجهة معينة أو فئة معينة من المعلمين واتباعه توزيع المهام حسب كفاءة المعلمين ومستواهم التعليمي

ومبادراتهم للعمل .أما الفقرة رقم (10) والتي تنص على (يعطي المدير المكافآت للمعلمين حسب أدائهم وانجازاتهم) قد جاءت بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة ويدل هذا على مزاجية بعض المدراء في توزيع المكافآت ، أو عدم وجود مكافآت توزع على المعلمين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدوان والعياصرة (2020) بالنسبة لتوزيع المهام واختلفت بدرجة متوسطة مع توزيع المكافآت.

مجال العدالة في الإجراء

تشير النتائج إلى أن واقع العدالة في الإجراء في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة تراوحت بين (3.72-3.98) ما عدا الفقرة رقم (19) والتي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.28). وقد حصلت الفقرة (11) على الرتبة الأولى والتي تنص على (يوضح المدير قواعد وقوانين العمل للجميع) بمتوسط حسابي (3.98) ، وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على مدى اتباع المدراء للقوانين والإجراءات التي تملى عليهم من الوزارة واتباعها بشكل دقيق مما يؤكد على أن هذه الإجراءات تكون قد طبقت على الجميع بشكل عادل ودون أي تحيز.

أما الفقرة رقم (19) والتي تنص على (يسمح المدير للمعلمين بمناقشة القرارات التي تم اتخاذها بحقهم) بمتوسط (3.28) ، وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة والتي جاءت بأقل رتبة في هذا المجال وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى أن بعض المدراء يرون أن المدير هو الوحيد الذي يصدر القرار ولا يحق لأي موظف أن يناقشه بها وجاء ذلك من أساليب الاشراف القديمة التي لا تزال عالقة في عقول بعض المدراء في وقتنا الحالي وهم متمسكون بها ولا يزالون يمارسونها.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة العدوان والعياصرة (2020) حيث جاءت فقرة مناقشة القرارات بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى في دراستهم أما فقرة توضيح القوانين والقواعد فقد جاءت بدرجة مرتفعة، ولكن في المرتبة الثانية.

مجال العدالة في التعامل

تشير النتائج إلى أنّ واقع تطبيق العدالة في التعامل في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.73)، وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة أيضًا بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.79-4.07) وانحراف معياري (0.93-1.05) وقد حصلت الفقرة (22) على الرتبة الأولى في هذا المجال والتي تنص على (يتفهم المدير بعض الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين) بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذا إلى لجوء المدراء في بعض المدارس إلى استخدام الأسلوب الإنساني مع المعلمين ومراعاة ظروفهم وتفهمها يجعله يكسبهم إلى جانبه وبهذا ينفذون كل ما يحتاجه دون أي تعب أو جدال فمن المتوقع أن المدير قدم لهم خدمات من ناحية شخصية إنسانية وهذه الطريقة أحيانًا ينجح بها العمل وتقود إلى نتائج وتحقيق أهداف بشكل أفضل.

أما الفقرة رقم (30) والتي تنص على (يحترم المدير آراء المعلمين ويأخذ باقتراحاتهم عند اتخاذ القرار) قد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.05) ويعود ذلك وحسب ما تم تفسيره سابقًا في اتخاذ القرارات أنّ بعض المدراء لا يزالون يشعرون بأن الإدارة عملية مركزية تتمحور حول المدير نفسه ولا يجوز لغيره وضع القرارات واتخاذها ومناقشتها ولهذا السبب جاءت في الرتبة الأخيرة في هذا المجال.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة النجار (2017) والتي جاء فيها تفهم المدير لظروف المعلمين الخاصة بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة بينما اتفقت في رتبة سماح المدير للمعلمين بمناقشة القرارات التي يتخذها حيث جاءت في الرتبة الأخيرة، ولكن بدرجة منخفضة.

مجال العدالة في التقييم

تشير النتائج إلى أنّ واقع تطبيق العدالة في التقييم في مدارس شرقي مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.79)، وقد جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة ومتوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.53-3.86) وانحراف معياري (0.998-1.038) وقد حصلت الفقرة (31) على المرتبة الأولى والتي تنص على (يقيم المدير أداء المعلمين وفق أداة واضحة وثابتة للجميع) بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري

(0.998) ويعود ذلك حسب ما تراه الباحثة إلى أنّ التقييم خصوصًا من قبل المدير اتجاه المعلمين يجب أن يكون ذا مصداقية عالية جدًا وأن يكون واضحًا وثابتًا وحتى يكون المدير عادلًا ولا يتحيز لجهة أو لشخص وعليه أن يتبع هذا في عمله دائمًا حتى لا يكون موضع شبهات أو تشكيك. وجاءت الفقرة (36) في المرتبة الأخيرة في هذا المجال والتي تنص على (يعدل المدير في نتائج تقييمه بعد مناقشتها مع المعلمين) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.038) وبدرجة مرتفعة وتفسر الباحثة ذلك إلى أنّ بعض المدراء قد لا يتأثرون ولا يهتمون بما يقوله المعلم أو يبرر فيه بعض المواقف التي قد حصلت معه لسبب معين وذلك يدل على أن هذا المدير ذو شخصية ثابتة وعادلة وصادقة في حين أنّ تفهم المدير لظروف العاملين لديه في كل الأوقات يساهم بشكل أكبر بزيادة الدافعية لديهم وانجازهم لمهامهم بشكل أكبر وأفضل.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة قزامل وعليمات وحجازي (2021) حيث جاءت فقرة (تقييم المدير للمعلمين دون تحيز ووفق أدوات ثابتة) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة أنا بالنسبة للفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة وهي تعديل المدير لقراراته ، أو اعتراض المعلمين على قراراته قد جاءت أيضًا في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة في نفس الدراسة.

مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة على المدرسة)؟

لمناقشة نتيجة سؤال الدراسة الفرعي الثاني يجب مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس.

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الاعدادية في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجنس، حيث تفسر الباحثة ذلك بأن كل من الذكر والانثى في المجال التعليمي يؤديان نفس المهام وتفرض عليهما نفس القوانين بغض النظر عن الجنس اذ ان المهام تكون ملائمة لكلا الطرفين ولا يوجد صعوبة في تطبيقها سواء على الانثى أو الذكر وكذلك الشيء في التقييم والتعامل فكل ما يقوم به الذكر تقوم به الانثى في المجال التربوي ولهذا لن يكون هنالك فرق لتطبيق العدالة من وجهة نظر كل من الجنسين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من العدوان والعياصرة (2020) ودراسة النجار (2017) ودراسة قزامل وعليمات وحجازي (2021) واختلفت مع دراسة الداية (2012) التي بينت وجود فروق في العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية لصالح الاناث وانه لا يوجد فروق في العدالة التقييمية، كما اختلفت مع دراسة محمد (2012) والتي اوضحت وجود فروق في العدالة التنظيمية والتعاملية والتوزيعية لصالح الذكور وانه لا يوجد فروق في العدالة الإجرائية.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة على أن العدالة التنظيمية بمجالاتها الأربع لا تتأثر بالمستوى التعليمي للمعلم حيث أن العدالة التنظيمية بمجالي الإجراءات والتقييم لا تتأثر بأي منظور شخصي لدى المدير وذلك لأنها تكون قد فرضت بشكل مباشر من الجهات العليا وعلى المدير تطبيقها بما يتماشى مع سلطاته ومهامه الموكلة اليه ومصحة المؤسسة التربوية وطلابها، وعليه فإن المدير يتعامل مع جميع المعلمين على اختلاف مؤهلهم العلمي بالمثل دون تفرق والفرق الوحيد هو جودة الأداء والعمل الذي يقومون به وفق التقييم الذي قام بتقييمهم عليه، وبهذا لا يكون للمؤهل العلمي

أي تأثير ،ويدل ذلك على أن المدير يتبع أسلوب العدل والمساواة في جميع المعايير التي يتعامل بها مع الجميع بنفس الدرجة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي بل على أساس الجهد الذي يبذلونه والكفاءة في العمل وهذه المعايير تكون واضحة للمعلمين منذ بداية العام الدراسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من السيد والحداد والبرعمي (2019) ودراسة النجار (2017) دراسة محمد (2012) وقد اختلفت مع دراسة قزامل وعليمات وحجازي (2021) واختلفت مع دراسة الداية (2012) والتي بينت وجود فروق في العدالة التنظيمية تعود إلى المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة ذلك أيضًا إلى أن مجالي العدالة الإجرائية والتقييمية هي مجالات واضحة وصارمة لا تتأثر بالمعطيات الشخصية للمعلم . أما العدالة في التوزيع فهي لا تعتمد على سنوات الخبرة لدى المعلم فكثير من المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة عالية، ولكن ليس لديهم انتماء ،أو مبادرة للقيام بأعمال ومهام إضافية سوى القيام بعمله هو فقط بينما نلاحظ بعض المعلمين الجدد الذين يمتلكون روحًا عالية في المبادرة والتي تجعلهم أكثر استحقاقًا للمكافآت والمناصب من أولئك الأشخاص أصحاب سنوات الخبرة العالية.

فعلى سبيل المثال صادفت الباحثة هذا الموقف على أرض الواقع عندما استلمت أحد المناصب في المدرسة وكانت سنوات خبرتها أقل من معلمة أخرى مما سبب تشكيكات في عدالة المديرية وطرح بعض العبارات غير اللائقة للمعلمة والمديرية، ولكن وقتها وضحت المديرية سبب اتخاذها القرار هو وجود روح المبادرة والعطاء لدى الباحثة أكثر من غيرها وأنها تستحق هذا المنصب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من السيد والحداد والبرعمي (2019) ، ودراسة الداية (2012) ، ودراسة محمد (2012) ، ومع دراسة زويتي (2015) كما اتفقت مع دراسة العدوان والعياصرة (2021) في

جميع المجالات الا العدالة التوزيعية والتي جاءت بفروق لصالح الخبرة (10) سنوات فأقل وذلك لأن الجامعات تعتبر الخبرة فيها لدى الشخص ليس بالسنوات التي يقضيها، بل بالإنجازات والدورات والأبحاث المنشورة للمعلم على خلاف المعلم في المدرسة. وقد اختلفت مع دراسة النجار (2017) والتي ظهر فيها وجود فروق لصالح الأشخاص ذوي الخبرة 5سنوات وأقل من (10) سنوات ويعود ذلك إلى نظرة التفاؤل التي يحملها المعلمون الجدد لواقع المدارس وانخراطهم الحديث في العمل الذي يحمل معهم طاقة إيجابية تجعلهم يقيمون الوضع لما هو إيجابي.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الاعدادية في شرقي مدينة القدس نحو العدالة في التوزيع، والعدالة في الإجراء، تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى انّ الإجراءات في المدارس بغض النظر عن الجهة المشرفة تكون ثابتة وواضحة ولا يكون هنالك فوارق بينها خصوصاً أنها وضعت على أساس تحقيق أهداف عامة تتبناها الوزارة والتي تهدف إلى خلق جيلٍ واعٍ يعرف حقوقه وواجباته ، ويخدم مجتمعه وهذه الأهداف العامة تحتاج إلى إجراءات صارمة لهذا لا بُدَّ أن يكون هنالك عوامل مشتركة بين كل جهة مسؤولة عن المدارس التي تمت دراستها. وهذا ينعكس أيضاً على العدالة في التوزيع حيث تحدُّ هذه الإجراءات من تصرف المدير حسب ميوله او علاقاته فيكون أكثر عدلاً ودبلوماسية في توزيعه المهام.

كما أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس في شرقي مدينة القدس لدرجة العدالة في التعامل، والعدالة في التقييم، وكذلك واقع تطبيق العدالة التنظيمية لدى مدرء المدارس من وجهة المعلمين والمعلمات أنفسهم تُعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وكانت الفروق لصالح وزارة المعارف الاسرائيلية، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية. أمّا عن واقع العدالة التنظيمية بشكل عام والذي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لصالح وزارة المعارف الاسرائيلية فإن الباحثة ومن خلال عملها في إحدى المدارس التابعة لوزارة المعارف

الاسرائيلية ترى بأن ذلك يعود إلى تشديد الوزارة على حقوق المعلم من حيث إجراءات تعيينه ومتابعة أعماله من قبل المدير وإعطاء صلاحيات أكثر للمدير في هذه الإجراءات مما يجعل ذلك أكثر مرونة وخصوصاً أنّ المدير كان معلماً قبل أن يكون مديراً وهذا يجعله متفهماً بشكل أكبر لما يعانيه المعلم، فلا يحاول أن يتعامل معه إلا من خلال الأساليب التربوية الحديثة والتي نرى فيها تركيز أكثر على مبدأ العدالة. بالإضافة إلى هذه الصلاحيات فقد تمّ منح المدير حق تقييم المعلم ومشاركته في هذا التقييم قبل رفعه إلى الجهات المسؤولة وربطها بملف المعلم وإعطاء فرصة أيضاً للمعلم بوضع رأيه حول هذا التقييم وفيما إذا كان المدير قد اتبع الخطوات اللازمة والصّحيحة أثناء عملية تقييمه، إلى جانب وجود مؤسسات خاصة تدافع عن حقوق المعلم وتطالب بها وأي تعدّ على أي معلم بإمكانه رفع قضية على المدير أو حتى الوزارة نفسها ومطالبتهم بكافة التعويضات والمستحقات التي أوصلت المعلم لهذا الضّرر، مثل نقابة المعلمين (هستدروت أو أرغون). ومن هنا نرى سبب هذه الفروق التي توصلت لها الدّراسة مقارنة مع مدارس السّلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة. ففي هذه المدارس لا زال هنالك المشرفون والمفتشون الذين لديهم سلطات أعلى وصلاحيات لم تمنح للمدير بعد لتقييم المعلم أو اختياره لبقائه قائماً في عمله .

ولا بد هنا للإشارة إلى موضوع السياسة وزيادة الضّغط في مدارس السّلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة من خلال المميزات التي تمنح لمدارس المعارف الإسرائيلية سواء مادياً، أو معنوياً حتى تتمكن من الاستحواذ على أكبر عدد من الطلاب والمعلمين الذين فرضت عليهم سياسة تهويد المنهاج وإلغاء بعض الصفحات والدروس من كتب المنهاج الفلسطيني أو استبدالها بدروس أخرى لا معنى لها ولا ارتباط لها بالقيم الفلسطينية حسب ما يخدم مصلحة السّياسة العامة في منطقة شرقي القدس وذلك من خلال إعطاء رواتب عالية مقارنة مع رواتب المعلمين في السّلطة الفلسطينية، والمدارس الخاصة، بالإضافة إلى المميزات التي تُعطى للمدراء والصّلاحيات والتي تمّ ذكرها سابقاً هذا بالإضافة أنّه وفي الآونة الأخيرة أصبحت وزارة المعارف الإسرائيلية تقريباً تقدم الدعم للمدارس الخاصة بنسب بسيطة وذلك لتضمها ضمن مدارسها وتسيطر عليها بامتيازاتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العدوان والعياصرة (2021) والتي أكّدت وجود فروق بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية لما تتمتع به أكثر من الامن والاستقرار الوظيفي والدعم الذي تتلقاه من الدول مما يجعل الجميع يشعر بالعدل والمساواة.

توصيات الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود فرق بين المدارس التي تشرف عليها وزارة المعارف الإسرائيلية في واقع تطبيق العدالة التنظيمية وبين مدارس السلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة لذا توصي الباحثة بضرورة :

1. ضرورة اهتمام مدراء المدارس بإبقاء نسبة العدالة التنظيمية مرتفعة كما ظهرت في نتائج هذه الدراسة من خلال الاهتمام أكثر في مجالي العدالة في التوزيع والعدالة في التعامل لما لهما الأثر الكبير على العامل النفسي والوجداني لدى العاملين في الإطار التربوي.

2. أن تقوم الجهة المشرفة على المدرسة بتوزيع المهام والمكافآت الاضافية على المعلمين وفق نظام واضح وعادل للجميع ، وأن يتم تعميمه على الجميع كما يتم تعميم الواجبات والمسؤوليات الأخرى.

3. توجيه الدعم والمساندة لمدارس السلطة الفلسطينية والمدارس الخاصة من خلال تطوير منظومة الإدارة والتقييم فيها واتباع أساليب حديثة تلاءم متطلبات المعلمين وما يقارنون به أنفسهم مع المدارس الأخرى.

4. إعطاء المدراء صلاحيات أكبر تمكنهم من الحكم على أداء المعلمين وتقييمهم للمعلمين ، بالإضافة إلى إعطاء المعلم الحق في رؤية هذا التقييم ، ومناقشة المدير به ، ومحاولة تقريب وجهات النظر إذا حدث اختلاف بينهم حول التقييم وبهذا يشعر المعلم بأهميته وبانتمائه لعمله بشكل أكبر.

5. وضع أسس ومعايير واضحة تطبق على جميع المؤسسات التعليمية بحيث توضح من خلالها طرق توزيع المهام، والمكافآت، والمراكز الادارية، وآلية التقييم، وان يكون المعلم على علم بها قبل اتخاذ أي اجراء معه أو ضده.

6. القيام بإجراء دراسات أخرى تدعم هذه الدراسة في منطقة القدس على مجتمعات أخرى في المؤسسات التعليمية ودمجها بمفاهيم تربوية أخرى مثل الاستغراق التنظيمي والتآكل الوظيفي.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

أبو رمان، الاء. (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبوسمعان، محمد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الاندلسي، ابن حزم. (801 م). الأخلاق والسير، ط (3)، القاهرة: دار المعارف.

الأنصاري، ابن منظور. (92م). لسان العرب: دار لسان العرب.

باجودة، ندى. (2010). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

بركات، زياد. (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مجلة الدراسات التربوية والنفسية 10 (1)، ص. 120-145.

البشايشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 4 (4). عمان، الأردن.

البندي، محمد والعتوم، عدنان. (2002). طبيعة العلاقة الشخصية بين القائدين والمعلمين وعلاقتها مع الرضاء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية 3(3).

الجابري، فيصل. (2010). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الالكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الجاحظ، أبو عثمان. (255هـ). تهذيب الأخلاق، ط (1)، طنطا: دار الصحابة للتراث.

جاد الرب، سيد. (2010). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطابع الدار الهندسية.

الحصنة، علي. (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، *المجلة العلمية 35* (2). جامعة أسيوط.

الحميدي، منال. (2012). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. *مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*.

الحوامدة، نضال. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية 16*(1)، ص 14-55.

الداية، سناء. (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة.

درة، عمر. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للطباعة والنشر، حلب، سوريا.

زايد، عادل. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 1-12.

السبعي، سعيد. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، *مجلة كلية التربية 34* (1). جامعة الأزهر.

الشريف، علي. (2017). واقع العدالة التنظيمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية 12* (2) ، ص 191-205.

الشنطي، محمود وأبو عمرة، صابرين. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك
الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 27
(2)، ص1-33.

الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون. (2002). أساسيات الإدارة الحديثة، ط 1، جدة.

الطحيح، سالم، ومحمد، علي. (2003). العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على
منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري 2 (94)، ص 81-108.

العمرى، أيمن؛ محمد، عيسى؛ وريم، قاسم. (2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة
التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية 56 (5).

عواد، عمرو. (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس.

فرطاس، حمزة. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور
الابتدائي بمدينة عنابة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة بسكرة، الجزائر.

الفيهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت. (2004). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية
في محافظة الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة 24 (2)، ص 1-520.

القرني، سعد. (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها
بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس.

قزامل، روزلين؛ عليما، صالح؛ حجازي، عبد الحكيم. (2021). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس
الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية 6 (3). الجمعية
الأردنية للعلوم التربوية.

كردي، أحمد السيد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي، (دار النشر غير معروفة).

محمد، شذا. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية.

مليكة، بطة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد بوضياف.

النجار، حسن. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر.

- Beugré, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees. *An African Perspective*.
- Bies, R.J. (1993). Organizational Justice Research in the 1990s Moving in New Directions. *Social Justice Research*, 6(1).
- Bies, R.J. (2005). *Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct*. In, J.A. Colquitt and J. Greenberg (Eds.). *Handbook of Organizational Justice*, Psychology Press, 91–92.
- Bies, R.J. and Tripp, T.M. (1996). *The Study of Revenge in the Workplace*. Conceptual, Ideological, and Empirical Issues, In, S. Fox and P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives of Management and Economic Faculty*, Bagdad University, 14(50).
- Chan, M. (2000). Organizational Justice and Land Cases. *International Journal of Organizational Analysis* 8 (1), 68 –88.
- Harvey, S., & Haines, V. Y. (2005). Employer Treatment of Employees During a Community Crisis. The Role of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Business and Psychology* 20(1), 53–68
- James, W. B. & Blank, W. E. (1993). Review & critique of available learning–style instruments for adults. *New Directions for Adult & Continuing Education*, 59, 47–57.
- Karim, J. (2009). Justice–Turnover Relationship. Commitment as a Mediator. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior* 1, 7–27.

- Koopman, J.R. (2003). *The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors*. A Review of the Literature. Working Paper.
- Lee, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. PhD Dissertation, Virginia State University.
- Marcic, D. (2000). God, faith, and management education. *Journal of management education* 24 (5), 628–649.
- McFee, E. (2016). *Teacher Perceptions of Organizational Justice and Title I School Status*. (Doctoral Dissertation), Grand Canyon University.
- Mousa, M.& Alas, R. (2016). Cultural diversity and organizational commitment. A study on teachers of primary public schools in Menoufia (Egypt). *International Business Research*. 9(7), 154–163.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal* 36, 527–556.
- Patrick, H.A. (2012). Commitment of information technology employees in relation to perceived organizational justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior* 11(4), 23–40
- Poole, W. L. (2008). Intersections of organizational justice and identity under the new policy direction. important understandings for educational leaders. *International Journal of Leadership in Education* 11 (1), 23– 42.

- Rego, A. & Cunba, M. (2006). *Organizational Justice and Citizenship Behaviors*. Study in a Feminine High–Power Distance Culture. University de Santiago, Aviro. Portugal, 108–192.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools. *Social Behavior and Personality* 37 (5), 605–620.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management* 4 (5), 608–701.
- Yilamaz ,K., & Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Administration* 4 (1), 108–126.

رابعًا : المراجع الإلكترونية

أبو عوض، أحمد. (2011). المرحلة الإعدادية (المتوسطة): التعريف - الواقع - المأمول. تم الاسترداد بتاريخ
<https://www.manhal.net/art/s/20741> من موقع 2022/4/10

خلف، مي. (2015). تعرف على شرقي القدس وغربها. تم الاسترداد في تاريخ 2022/4/10 من موقع
<https://alkhaleejonline.net>

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	د. إبراهيم أبو عقيل	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	جامعة الخليل
2	د. إحسان الديك	اللغة العربية	جامعة النجاح
3	د. اسماعيل الصمدي	الإحصاء والتحليل الإحصائي	الجامعة العربية المفتوحة الرياض
4	د. صالح الاعور	اللغة العربية وآدابها	كلية القاسمي
5	د. عمر مزعل	القيادة التربوية	كلية اونو
6	د. كرم كركي	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت
7	د. كمال مخامرة	إدارة تعليمية	جامعة الخليل
8	د. منال أبو منشار	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الخليل
9	د. ميسون التميمي	طرق تدريس اللغة العربية	جامعة القدس
10	د. يوسف جردات	الصحة المهنية	جامعة بيت لحم

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
الإدارة التعليمية

زملائي المعلمين/المعلمات المحترمين،

السلم عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان 'واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين'، استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من قسم التربية الدراسات العليا/الإدارة التعليمية في جامعة الخليل، وذلك من خلال هذه الاستبانة التي تتكون من قسمين، القسم الأول الذي يتضمن البيانات الشخصية والقسم الثاني الذي يقيس واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث يتضمن هذا القسم ثلاث مجالات وهي: العدالة في التوزيع، والعدالة في الإجراء، والعدالة في التعامل، ويتكون من (30) فقرة بخمس نهايات محتملة. لذا أتمنى من حضرتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد الاختيار المناسب بوضع إشارة (X) في العمود المناسب، وأتمنى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للحصول على نتائج صحيحة وصادقة، وأيضاً تعبئة البيانات الشخصية التي تحدد متغيرات الدراسة. مع العلم أن هذه المعلومات لغاية البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

بوركت جهودكم وشكراً لتعاونكم

الباحثة: هيا خليل علي عشاير

تعريف بمصطلحات البحث:

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة. (درة، 2008).

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان المخصص فيما يلي:

1. الجنس: ذكر انثى

2. المؤهلات العلمية: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4. المرحلة التي تعلم بها المعلم: ابتدائية اعدادية ثانوية

5. الجهة المسؤولة عن الممارسة: وزارة المعارف الإسرائيلية السلطة الفلسطينية

مدارس خاصة وكالة الخوت

القسم الثاني: واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرق القدس من وجهة نظر المعلمين.

لديك بعض الفقرات حول هذا القسم وقد قسمت في ثلاث مجالات الرجاء الإجابة عنها:

المجال الأول: العدالة في التوزيع: هي العدالة المتصورة عند تقييم الفرد لما يبذله من جهد وما يحصل عليه من نتائج من جهة، ومقارنة ذلك بما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من نتائج من جهة أخرى.						
الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1.	يقوم المدير بتوزيع المهام بين المعلمين بشكل عادل.					
2.	يقوم المدير بإعطاء المكافآت للمعلمين حسب أدائهم وإنجازاتهم.					
3.	يوزع المدير المهام حسب احتياجات المؤسسة.					

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
4.	يعطي المدير فرصة للمعلمين في اختيار المهام حسب امكاناتهم.					
5.	يسعى المدير إلى إعطاء مهمة واحدة على الاقل لكل معلم.					
6.	يوزع المدير نصاب الجدول المدرسي بين المعلمين بشكل عادل.					
7.	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على الجميع في المؤسسة بنفس الطريقة.					
8.	يشعر المعلم أن المدير يحقق قيم المساواة، والصدق، والإخلاص، والعدل.					
9.	يشجع المدير تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين حسب الموقف التعليمي.					
10.	يقم المدير أداء المعلمين وفق أداة واضحة وثابتة للجميع دون أي تحيز.					

المجال الثاني: العدالة في الاجراء: هي العدالة التي تشير إلى تصورات الناس عن نزاهة الإجراءات المتبعة، لتحديد النتائج التي يحصلون عليها.

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
11.	يقوم المدير بمشاركة المعلمين في اتخاذ بعض الإجراءات، التي سيتم اتخاذها والعمل باقتراحاتهم.					
12.	يوضح المدير قواعد وقوانين العمل للجميع بشكل واضح.					
13.	لا يسمح المدير للمعلمين بمناقشة القرارات التي تم اتخاذها بحقهم.					
14.	يطبق المدير جميع القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء.					

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
15.	يقيم المدير أداء المعلمين وما يبذلونه من جهد بشكل واضح وممنهج.					
16.	يتخذ المدير الاجراء المناسب مع المعلم بعد جمع معلومات كافية حول الموضوع.					
17.	تكون القرارات الخاصة بالعمل صادرة عن المدير ولا يحق للمعلمين المشاركة بها.					
18.	يوجه المدير الملاحظات للمعلمين بشكل يتناسب مع الأداء الذي قاموا به وفق معايير واضحة وثابتة.					
19.	يحرص المدير على متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل المعلمين بشكل دائم.					
20.	يقوم المدير بتعديل بعض القرارات التي أصدرها إذا تبين وجود خلل أو خطأ فيها.					

المجال الثالث: العدالة في التعامل: هي إدراك الناس لعدالة الطريقة التي يتم التعامل معهم بها من قبل أشخاص آخرين.

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
21.	يتعامل المدير مع المعلمين بشكل عادل وموضوعي.					
22.	يتفهم المدير بعض الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين.					
23.	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الخاصة.					
24.	يقوم المدير بتحميم المناسبات العامة والخاصة الموجودة في المدرسة.					
25.	يخلق المدير روح التعاون والمشاركة بين المعلمين.					

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
26.	يساعد المدير المعلمين في أي توجه يحتاجونه.					
27.	لا يعطي المدير مجالاً لبناء علاقات شخصية واجتماعية بين المعلمين.					
28.	يعطي المدير مجالاً للتواصل والحوار مع جميع المعلمين.					
29.	يبنى المدير علاقة تقوم على الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.					
30.	يحترم المدير آراء المعلمين ويأخذ في اقتراحاتهم عند اتخاذ القرار.					

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
الإدارة التعليمية

زملاني المعلمين/المعلمات المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان "واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين". استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير من قسم التربية كلية الدراسات العليا/الإدارة التعليمية في جامعة الخليل، وذلك من خلال هذه الاستبانة التي تتكون من قسمين، فالقسم الأول يتضمن البيانات الشخصية، والقسم الثاني يقيس واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، حيث يتضمن هذا القسم أربعة مجالات وهي: العدالة في التوزيع، والعدالة في الإجراء، والعدالة في التعامل، والعدالة في التقييم ويتكون من (40) فقرة بخمس نهايات محتملة.

لذا أتمنى من حضرتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد الاختيار المناسب بوضع إشارة (x) في العمود المناسب، وأتمنى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للحصول على نتائج صحيحة وصادقة، وأيضاً تعبئة البيانات الشخصية التي تحدد متغيرات الدراسة. مع العلم أن هذه المعلومات لغاية البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

بوركت جهودكم وشكراً لتعاونكم

الباحثة: هيا خليل علي عشاير

بإشراف الدكتور: بلال يونس

تعريف بمصطلحات البحث:

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (درة، 2008، ص29)

القسم الأول: البيانات الشخصية:

أرجو منكم وضع إشارة (x) في المكان المخصص فيما يأتي:

1. الجنس: ذكر انثى

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4. الجهة المسؤولة عن المدرسة:

وزارة المعارف الإسرائيلية السلطة الفلسطينية مدارس خاصة

القسم الثاني: واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

لديك بعض الفقرات حول هذا القسم وقد قسمت في ثلاثة مجالات الرجاء الإجابة عنها:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يوزع المدير المهام بين المعلمين بشكل عادل					
2.	يطبق المدير الأنظمة والقوانين على الجميع في المؤسسة بطريقة عادلة					
3.	يشعر المعلم أن المدير يحقق قيم المساواة، والعدل بين المعلمين					

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
4.	يعطي المدير فرصة للمعلمين في اختيار المهام حسب إمكاناتهم					
5.	يوزع المدير نصاب الحصص بين المعلمين بشكل عادل					
6.	يوزع المدير الدورات التدريبية بين المعلمين وفق معايير محددة.					
7.	يوزع المدير الأنشطة والأعمال الإضافية بين المعلمين بشكل ملائم					
8.	يشارك المدير المعلمين في اللجان المختلفة في المدرسة بعدالة					
9.	يفوض المدير بعض المهام الإدارية للمعلمين حسب المسمى الوظيفي لهم					
10.	يعطي المدير المكافآت للمعلمين حسب أدائهم وإنجازاتهم					

المجال الثاني: العدالة في الاجراء: وهي العدالة في الإجراءات والعمليات التي يقوم بها المدير والتي تؤثر على توزيع الحوافز والمكافآت بين المعلمين بشكل عادل.

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
11.	يوضح المدير قواعد وقوانين العمل للجميع					
12.	يتبنى المدير اقتراحات المعلمين في تحديد إجراءات العمل					
13.	يطبّق المدير جميع القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز					
14.	يتابع المدير أداء المعلمين وما يبذلونه من جهد بشكل واضح وممنهج					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
15.	يؤجّه المدير الملاحظات للمعلمين بشكل يتناسب مع الأداء الذي قاموا به وفق معايير واضحة وثابتة					
16.	يتخذ المدير الإجراء المناسب مع المعلم بعد جمع معلومات كافية حول الموضوع					
17.	تكون القرارات الخاصة بالعمل صادرة عن المدير ولا يحق للمعلمين المشاركة بها					
18.	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لقراراته بشكل دائم					
19.	يسمح المدير للمعلمين بمناقشة القرارات التي تُم اتخاذها بحقهم					
20.	يُعزل المدير بعض القرارات التي أصدرها إذا تبين وجود خلل أو خطأ فيها					

المجال الثالث: العدالة في التعامل: هي إدراك الناس لعدالة الطريقة التي يتم التعامل معهم بها من قبل أشخاص آخرين.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21.	يتعامل المدير مع المعلمين بشكل صريح ونزيه					
22.	يتفهم المدير بعض الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين					
23.	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية					
24.	يعلن المدير عن الأنشطة والمناسبات التي تقوم بالمدرسة على الجميع بشكل عادل					
25.	يشجع المدير على خلق روح التعاون والمشاركة بين المعلمين					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
26.	يساعد المدير المعلمين في أي توجه يحتاجونه					
27.	يعطي المدير مجالاً لبناء علاقات شخصية واجتماعية بين المعلمين					
28.	يعطي المدير مجالاً للتواصل والحوار مع المعلمين جميعاً					
29.	يبني المدير علاقة تقوم على الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين					
30.	يحترم المدير آراء المعلمين ويأخذ باقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات					

المجال الرابع: العدالة في التقييم: وهي درجة شعور المعلم بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
31	يقيم المدير أداء المعلمين وفق أداة واضحة وثابتة للجميع					
32	يعرض المدير معايير التقييم على المعلمين قبل تقييمهم					
33	يتابع المدير أداء المعلمين وتطورهم بشكل مستمر					
34	يعرض المدير نتائج التقييم على المعلم بعد الانتهاء منه					
35	يسمح المدير للمعلمين بمناقشة نتائج التقييم					
36	يُعدّل المدير نتائج تقييمه بعد مناقشتها مع المعلمين					
37	يعطي المدير تغذية راجعة للمعلمين ويوجههم حسب نتائج التقييم					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
38	يُعدّل المدير في الوظائف والأدوار التنظيمية حسب نتائج التقييم					
39	يُعدّ المدير برامج تدريبية حسب نتائج تقييم المعلمين					
40	يكافئ المدير المعلمين حسب مستوى التقييم ونتائجه					

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمّة مدارس السلطنة الفلسطينية

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2021/07/ 05

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / القدس / المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة دراسة ماجستير.

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة هيا خليل عشاير (21829030) بإجراء دراسة بعنوان:
"واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين"

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

د. كمال مخامرة
2021/07/05



ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمّة المدارس الخاصة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2021/07/ 05

حضرة مديري المدارس الخاصة (القدس) المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة دراسة ماجستير.

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة هيا خليل عشاير (21829030) بإجراء دراسة بعنوان:
"واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين"

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته/ها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية

د. كمال مخامرة

د. نحارة
2021/7/5



ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمّة مدارس المعارف الاسرائيلية

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2021/07/05

السادة وزارة المعارف الاسرائيلية (القدس) المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة هيا خليل عشاير (21829030) بإجراء دراسة بعنوان
" واقع العدالة التنظيمية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية
د.كمال مخامرة

د. كحامة ٢٠٢١/٧/٥



