



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين

بحث مستل من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص "الإدارة التعليمية"

اعداد

أ.د/ محمد نمر على أحمد أ.د/ عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التجارة . جامعة سوهاج كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ أحمد على أحمد على

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٢٧ أبريل ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٥ مايو ٢٠٢٥ م

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة لجمع البيانات، وعينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الأساسي بأسيوط بلغت (١٤٠٠) معلم ومعلمة.

وتوصل البحث إلى ضعف ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين قد جاءت وهي درجة ممارسة منخفضة، وجاءت درجة ممارسة منخفضة في كل مجالاته - بالترتيب التنازلي - في مجال العدالة التوزيعية ثم مجال العدالة الإجرائية، ثم مجال العدالة التفاعلية؛ كما توصلت إلى ضعف إتاحة مدير المدرسة فرصاً لتنمية المعلمين مهنيّاً تناسب مستوياتهم، وإهمال مدير المدرسة تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين، تدنى متابعة مدير المدرسة إجراءات عادلة في توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة، وقلة الاهتمام بجميع المعلمين عند تنفيذ إجراءات العمل الخاصة بهم، وضعف مراعاته للعوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - التعليم الأساسي

Abstract

The current research aimed to identify the reality of practicing the dimensions of organizational justice in primary schools in Assiut Governorate from the perspective of teachers. A descriptive-analytical approach was used, along with a questionnaire as a data collection tool. A random sample of 1,400 primary school teachers in Assiut were recruited.

The research found that the practice of organizational justice in primary schools in Assiut Governorate, from the teachers' perspective, was weak, with a low degree of practice. The low degree of practice was found in all areas, in descending order, in the area of distributive justice, followed by procedural justice, and finally, interactional justice. The research also found that school principals did not provide opportunities for teachers to develop their skills appropriately, neglected to provide moral rewards (such as words of thanks) to teachers, lacked follow-up by school principals on fair procedures for distributing incentive awards to school teachers, lacked attention to all teachers when implementing their work procedures, and lacked consideration of personal factors affecting teachers.

Keywords: Organizational Justice – Primary Education

المقدمة:

تعد العدالة التنظيمية إدراك ومعرفة الموظفين بالمؤسسة وتصوراتهم لاتجاه المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة، ومدى شعورهم بعدالة الإجراءات والقرارات والسياسات المتبعة وتنفيذها، وتؤثر العدالة التنظيمية في نجاح المؤسسة لكونها من المتغيرات المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى أداء المؤسسة.

وتشمل العدالة التنظيمية للمؤسسة المساواة في تطبيق عدالة التوزيع من حيث المهام والمسؤوليات والتكاليف المختلفة التي تكلف بها القيادة الموظفين بالمؤسسة، واستخدام العدالة الاجرائية وهى العدالة في تحقيق نواتج جهود المعلمين والاساليب المتبعة في ذلك واستخدام عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية من حيث التعاملات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية. (Hidayat et al,2023)

وتؤدي العدالة التنظيمية إلى التمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة، وكيفية حل المشكلات المترتبة (الزيباري، ٢٠٢٠، ٨٤).

وتعكس ممارسة العدالة التنظيمية تصورات الموظفين عن العدالة وادائهم الوظيفي وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي، وبذل الجهد لرفع مستوى الاداء، فكلما أدرك وشعر الموظفون بتطبيق العدالة كلما زاد ادائهم وكفاءتهم في العمل، تعد عاملاً مهماً في الحفاظ على استقرار العمل، وتولد مناخاً إيجابياً يساعد على التعاون والثقة بين الموظفين، وتؤثر في أدائهم وتقلل الصراع التنظيمي، وتجذب الموظفين والمستفيدين (Akram, et al,2020)، ويتناول البحث الحالي العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي.

مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم الأساسي في مصر العديد من أوجه القصور التي تعوق قدرتها على تحقيق أهدافها، وتطبيق العدالة التنظيمية بالمدارس؛ ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

ما أكدت عليه الدراسات والبحوث السابقة مثل دراسة عبدالعال (٢٠٢٢)، ودراسة قاسم (٢٠٢١)، ودراسة رضوى (٢٠٢١) ودراسة عبدالدايم (٢٠٢٣)، من:

- ضعف إتاحة مدير المدرسة فرصاً لتنمية المعلمين مهنيّاً تناسب مستوياتهم، وإهمال مدير المدرسة تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين، وقلة مراعاة مدير المدرسة التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين.
- تدنى متابعة مدير المدرسة إجراءات عادلة في توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة، وقلة حرصه على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بمعلمي المدرسة وقلة ممارسته لإجراءات قوانين وأنظمة العمل المدرسي بوضوح امام الجميع.
- قلة الاهتمام بجميع المعلمين عند تنفيذ إجراءات العمل الخاصة بهم، وضعف مراعاته للعوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين، وقلة تشجيعه لروح العمل الإيجابي بين معلمي المدرسة.
- غياب توافر العدالة التنظيمية يترتب عليه سلوكيات سلبية مثل النية لترك العمل، زيادة معدل دورات العمالة، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة التعليمية أو نحو قادتها.
- وضعف معاقبة المقصرين ومرتكبي قضايا فساد من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والتميز في المعاقبة، الوساطة والمحسوبية في عمليات نقل وتوزيع المعلمين، التمييز والمحابة للأقارب والأصدقاء على حساب العمل ، استغلال النفوذ في تكليف بعض العاملين بأعمال اضافية وإعفاء البعض الآخر (خليل وآخرون، ٢٠٢٠).
- بالإضافة إلى ما توصل اليه الباحث نتيجة عمله بالتعليم إلى ضعف ممارسة العدالة التنظيمية بالمدارس وغياب مفهومها عند القيادات المدرسية، وبذلك جاء هذا البحث للكشف عن واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط.

أسئلة البحث:

- يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: " ما واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين؟"؛ ويمكن صياغة هذا السؤال في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما أهم الآليات المقترحة التي تسهم في تعزيز ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة التي تسهم في تعزيز ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث الحالي على المستوي النظري والتطبيقي فيما يلي:

- أ- الأهمية النظرية: وتمثلت في:
 - تفيد في تقديم معلومات ومعارف للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.
 - قلة الدراسات العربية والمصرية التي تناولت مدخل العدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، والتي من المأمول أن تضيف شيئاً جديداً للمعرفة الإنسانية، وتساهم في إثراء المكتبة العربية.
- ب- الأهمية التطبيقية:
 - تتضح أهمية البحث في معرفة واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بالتعليم الأساسي بمحافظة أسيوط.
 - يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الأساسي وأصحاب القرار والمعلمين والمعلمات، والموجهين بمشكلات تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية- الإجرائية- التفاعلية) بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط، وبلغ عدد مدارسها الابتدائي (٨٩١)، والإعدادي (٥٢٨) ، بإجمالي (١٤١٩) مدرسة تعليم أساسي بمحافظة أسيوط.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٥ / ٨ / ٢٠٢٤ م إلى ١٠ / ١٠ / ٢٠٢٤ م.
- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة من (١٤٠٠) معلماً ومعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يتناسب وطبيعة الدراسة، والذي يقوم على وصف الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة وتفسيرها من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعارف عن العدالة التنظيمية، وتم استخدام استبانة للكشف عن ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط.

مصطلحات البحث : تمثلت مصطلحات البحث كما يلي**- العدالة التنظيمية Organizational justice**

مفهوم العدل لغة: من الفعل عدل - عدالة، والعدل : ما قام فى النفوس أنه مستقيم ، وهو ضد الجور، وهو عادل: ذو عدل في حكمة(عمر، ٢٠٠٨، ١٦٢٩)

هى درجة تحقيق المساواة والنزاهة فى الحقوق والمتطلبات التى تعبر عن علاقة الموظف بالمؤسسة، وتحقيق الإلتزامات من الموظفين تجاه المؤسسة التى يعملون بها، وتأكيد الثقة المطلوبة من القيادة والموظفين. (الزبياري، ٢٠٢٠، ٨١)

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الاجراءات في توزيع تلك المخرجات. (على، ٢٠١٣، ٣١)

تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها عدالة الأسلوب الذى يستخدمه مديري وقيادات التعليم الأساسى مع معلميه فى التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني وتشمل عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة فى توزيع تلك المخرجات عليهم.

الدراسات والبحوث السابقة: وتم عرض الدراسات والبحوث السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالبحث الحالى وفق ترتيب تنازلي كما يلى:
أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة محمد (٢٠٢٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام على ضوء مدخل التمكين الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، من خلال استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٤ فرداً) تنقسم إلي (٤٠ مديراً) (٤٦٤ معلماً)، وتوصلت إلى أن واقع ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام كانت متوسطة وتقديم مقترحات لتفعيل العدالة التنظيمية منها اعادة توزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.

٢- دراسة محمود (٢٠٢٣): هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الموزعة في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، واستخدم البحث المنهج الوصفي واستبانة، تم تطبيقها على عينة عددها (١٢٠٠) من معلمي ومعلمات ووكلاء ومديري المدارس الثانوية العامة في ست إدارات تعليمية بمحافظة سوهاج تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الموزعة وتحقيق العدالة التنظيمية

٣- دراسة عبدالعال (٢٠٢٢): هدفت الدراسة لمحاولة التوصل إلى ابرز المقترحات لتحقيق مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الاساسي للعدالة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة الي توسط تطبيق العدالة التنظيمية في المدارس من منح المعلمين حقوقهم فى الاجازات، تفويض جزء من صلاحياته لمساعديه ، تطبيق اساليب الثواب والعقاب بالعدل ، توزيع الحوافز على المعلمين بالعدل ، تكليف المعلمين بمهام وظيفية تتلاءم مع قدراتهم ، مشاركة المعلمين فى اللجان المختلفة بصورة عادلة.

٤- دراسة قاسم (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية على تفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة والكشف عن أهم معوقات تطبيقها بتلك المدارس، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى تحقق الكثير من الجوانب المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج ، والتي تشمل العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التفاعلية، وغياب تحقيق الكثير من معوقات تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتطبيق المناخ التربوي بدرجة كبيرة بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج.

٥- دراسة رضوى (٢٠٢١): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في واسط والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وعينة من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة كامدن (Camden,2020) : موضوعها: العلاقة بين رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية، وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي، وعينة من البالغين العاملين (ن = ١٥١) الذين تم توظيفهم مع صاحب العمل الحالي في ستة أشهر على الأقل، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين والعدالة التنظيمية، أن كلا من رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية هما ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين.

٢- دراسة: فاموند وآخرون (Vaamonde,etal,2018) : موضوعها: من تصورات العدالة التنظيمية إلى نوايا التغيير: الآثار الوسيطة للإرهاق والرضا الوظيفي، وهدفت لاختبار نموذج وساطة متعدد تسلسلي تكاملي فحص الدور الوسيط المحتمل للإرهاق والرضا الوظيفي في العدالة التنظيمية ، أجريت دراسة تجريبية مقطعية على عينة متعددة الوظائف من ٤٠٨ موظف أرجنتيني (٢١٩ امرأة و ١٨٩ رجلاً)، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت النتائج أن تصورات

العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية لها آثار سلبية غير مباشرة على منظمة الشفافية الدولية من خلال الإرهاق والرضا الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة؛ استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

- موضوع البحث المرتبط بالعدالة التنظيمية مثل دراسة محمد (٢٠٢٤)،

ودراسة محمود (٢٠٢٣)، ودراسة عبدالعال (٢٠٢٢)

- اختيار المنهج المناسب للبحث الحالي (المنهج الوصفي) والاستبانة مثل

دراسة عبدالعال (٢٠٢٢)، ودراسة قاسم (٢٠٢١)، ودراسة رضوى (٢٠٢١)

- اختيار عينة البحث من المعلمين مثل دراسة محمد (٢٠٢٤)، ودراسة

عبدالعال (٢٠٢٢).

- أساليب التحليل الاحصائي والتأكيد على مشكلة البحث ونتائجه.

وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في هدفه " الكشف عن واقع ممارسة

أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين".

خطوات السير في البحث؛ يسير البحث وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتشمل الإطار العام للبحث من مقدمة البحث، مشكلة وأسئلة البحث وأهميته

واهدافه، مصطلحاته، الدراسات السابقة العربية والأجنبية، خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: تتناول الإطار النظري للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في ضوء

الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؛ مفهومها وأهميتها وأبعادها.

الخطوة الثالثة: تتناول الدراسة الميدانية والتي تشمل على الكشف عن واقع ممارسة أبعاد

العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين.

الخطوة الرابعة: تتناول النتائج أهم الآليات المقترحة التي تسهم في تعزيز ممارسة أبعاد

العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، وبحوث ودراسات

مقترحة.

المحور الأول: العدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة

أولاً: نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة

تعود نشأة مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة التي نادى بها (Adam) عام (١٩٦٤) وهذه النظرية تفترض أن الموظف يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته إلى معدل مخرجات الآخرين الى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلات يشعر بالمساواة والعدالة أما إذا لم يتساو المعدلات يسبب حصول الموظف على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها او العكس فأنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر. (الزيباري، ٢٠٢٠، ٨٠)

والعدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة، والمعاملة للموظفين باحترام دون تفرقه، والمحافظة على الحقوق للموظف للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة. (Cugueró, et al, 2019,3)

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والمتطلبات التي تعبر عن علاقة الموظف بالمؤسسة، وتحقيق الإلتزامات من الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة المطلوبة من القيادة والموظفين. (الزيباري، ٢٠٢٠، ٨١)

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الاجراءات في توزيع تلك المخرجات. (على، ٢٠١٣، ٣١)

والعدالة التنظيمية هي أن الموظف يقيس درجة مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله الموظفين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الموظف بالرضا، أما اذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الموظف بعدم الرضا عن عمله. (العميان، ٢٠٠٥، ٢٩٩)

مما سبق يرى الباحث أن العدالة التنظيمية تمثل المساواة في المعاملة التي يقبلها موظف من الآخرين، سواء من حيث توزيع الموارد أو تحقيق المخرجات أو التفاعل والتعامل معه، وتشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وعدالة التقييم.

تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها عدالة الأسلوب الذى يستخدمه مديري وقيادات التعليم الأساسي مع معلمهم فى التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني وتشمل عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة فى توزيع تلك المخرجات عليهم.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية فى الأدبيات المعاصرة

تعد العدالة التنظيمية محدد أساسي لعدد من الاتجاهات والسلوكيات الفردية الإيجابية كالالتزام والرضا والمواطنة ومن ثم تحقيق ثقافة تنظيمية قوية وبيئة عمل إيجابية وإنتاجية أعلى كما أنها تمنع انتشار بعض الاتجاهات والسلوكيات السلبية كالسرقة والتخريب والعدوان كأساليب للانتقام من المؤسسة ومن ثم حمايتها. (الهنداوي، ٢٠١٢، ١٨١)

وتمثل العدالة التنظيمية فى اعتبارها مؤشراً مهماً عن الرضا عن الأجور، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والثقة فى الإدارة الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد فى المنظمة، وبناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة فى التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من درجات التفاعل التنظيمية (Hidayat et al, 2023, 103).

كما أنها تعمل على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها من خلال جذب الموظفين المبدعين، من خلال إدراك وإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية) تؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية، وتقليل السلوكيات المعادية، بما يضمن استمرارية وتطور المؤسسات. (اللبيدي، ٢٠١٥)

باستقراء ما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تمثل محدد أساسي لعدد من الاتجاهات والسلوكيات الفردية الإيجابية كالالتزام والرضا والمواطنة للموظفين، تؤدي الى الالتزام التنظيمي، وفرص العمل، والرضا الوظيفي للمعلمين، وزيادة معدلات الأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، تمنع انتشار بعض الاتجاهات والسلوكيات السلبية كالسرقة والتخريب والعدوان كأساليب للانتقام من المؤسسة ومن ثم حمايتها من هذه السلوكيات التدميرية، وتعمل على ارتقاء سلوكيات الموظفين، والقيام بمهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة؛ وتشمل ما يلي:

نظرية العدالة : ان يكون الموظف مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة مع الآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، ومعيار العدالة قائم على موازنة الموظف لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة، وان شعور الموظف بالعدالة يؤدي إلى رفع معنوياته ويقوى لديه الدافع، وان شعوره بعدم العدالة يولد شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي، والميل إلى خفض مستوى الجهد. (Kim, & Kiura, 2023)، وتقوم هذه النظرية على ثلاث خطوات أساسية من التقييم والمقارنة والسلوك (حلوب، ٢٠٢٣)، وتركز على النتائج والحافز النقدي، وانها تتعلق بالموظف ورؤيته للعمل ومدى انجازه لمهامه وفق ما يقدمه له العمل (اللبدى، ٢٠١٥، ١١٩).

نظرية حساسية العدالة: وعالجت سلبيات نظرية العدالة والتي تفترض ان العاملين يسلكون طرقاً متناقضة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن ادراك العدالة او عدمها، وتم تصنيف الموظفون إلى ثلاث فئات الموظف الحساس، والخيري، وغير الخيري (حلوب، ٢٠٢٣، ١١٥).

وتختلف ردود أفعال الموظفين بشأن إدراك العدالة أو عدم وجودها وذلك لاختلاف وجهات نظرهم فهم يختلفون حسب حساسيتهم للعدالة، ويمكن تقسيم الموظفين حسب حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات المؤثرون والمساوون والأنايونيون. (على، ٢٠١٣)

نظرية الحرمان النسبي: تتشابه مع نظرية العدالة في قيام الموظف بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، ويواجه الموظف مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت وتميز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي الفردي والجماعي (المدو، ٢٠٢٢، ١٤٩).

نظرية تقييم العدالة وتشمل ثلاثة مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات من الإسهامات والحاجات والتساوى بين أعضاء المؤسسة (دره، ٢٠٠٨)

نظرية دافعية العدالة وتشمل أربعة طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي: التوزيع بالاعتماد على نتائج الأداء، والإسهامات، والتوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات، والتوزيع بالاعتماد على الاحتياجات. (اللبدى، ٢٠١٥، ١١٩).

نظرية تفضيل التوزيع تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، وإن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية يؤيدها أو يفضلها الأفراد إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة. (Kurian, 2018)

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تقوم على نظريات منها حساسية العدالة، دافعية العدالة، وتفضل التوزيع، وتتعلق العدالة التنظيمية بالموظف ورؤيته للعمل ومدى انجازه لمهامه وفق ما يقدمه له العمل، وتختلف ردود أفعال الموظفين بشأن إدراك العدالة أو عدم وجودها وذلك لاختلاف وجهات نظرهم فهم يختلفون حسب حساسيتهم للعدالة.

رابعاً: عناصر العدالة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة

توجد أربعة عناصر أساسية للعدالة التنظيمية وتتمثل في (جميل، ٢٠١٣، ٨٠)

- أ- الموظفون: انهم أولئك الذين يقارنون أنفسهم مع الموظفين الآخرين.
 - ب- الآخرين: انهم الموظفين الآخرين الذين يعتبرون الأساس في صنع المقارنة.
 - ج- المدخلات: بيئة العمل، وتتضمن المستوى الثقافي، الخبرة في العمل، الاقدمية.
 - د- المخرجات: العوائد: وتتضمن الاجور والمزايا وفرص الترقية والمكانة المرموقة.
- مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تتحدد بأربعة عناصر هي المعلم المقارن (القائم بالمقارنة)، والموظف المقارن به (الموظف الآخر)، والمدخلات (جهد المؤسسة)، والمخرجات (وهي كل ما تعطيه المؤسسة والقيادة للموظف).

خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة؛ وتشمل:

١- العدالة التوزيعية

تعد العدالة التوزيعية (Distributive Justice) عدالة المخرجات أو العوائد من الأجور والحوافز، وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة التي يحصل عليها الموظف وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الموظف في البيئة التنظيمية، (مجيد، ٢٠١٠، ٢١٦) وتقوم العدالة التوزيعية على أن الموظفين غير متمثلين في أوضاعهم الاجتماعية ومواهبهم واستعداداتهم، ولذلك فمن غير

الإنصاف توزيع المنافع والأعباء بصورة متساوية على أفراد غير متساويين. (المغربي، ٢٠٠٧، ٢٠٨)

وتتضمن عدالة التوزيع توزيع المسؤوليات والتبعات والأعباء، وتوزيع الفوائد والأثمار، وتوزيع الأعباء، ويقوم على أساس من العدل. (العدوي، ٢٠١٩، ٢١٤)،
وتتحقق عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الموظفون إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة المساواة، (النشار، ٢٠١٨، ١٢٢)،
وعندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الموظف للمؤسسة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل (Ozsahin, & Yurur, 2019)، الغرض من العدالة التوزيعية هو أن ينال كل مواطن نصيباً مساوياً لظروفه، فإذا كان الناس غير متساوين في الظروف والحاجات، فإن العدالة تقتضي ألا تكون أنصبتهم متساوية (هاشم، ٢٠١٨، ٢١)، وتشمل العدالة التوزيعية ثلاث أنواع: (المعايطة، ٢٠٠٧، ٣٥)

- الأنصاف (Equity) في توزيع العوائد وفقاً لمستوى إنتاجه الموظف.
- المساواة (Equality) في التوزيع وفقاً للإنتاجية دون الصفات الفردية.
- الحاجة (Need) يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى.

مما سبق يتضح أن العدالة التوزيعية تقوم على توزيع المسؤوليات والمهام والتكليفات من قبل القيادات، وتوزيع الفوائد والأثمار والحوافز المعنوية والمادية والمكافآت، وإدراك الموظفين بعدالة التوزيع ويأخذ الموظف ما يستحق سواء مقارنة العائد بالجهد المبذول أو مقارنة نفسه بالآخرين، كما أن تحقيق العدالة التوزيعية يكون من خلال وضع القواعد والمهام وتوزيع جميع الحوافز والفرص على اختلافها لتكون أساساً لتوزيعها، ومعياري يطمح من خلاله تطبيق العدالة، والبعد عن العشوائية في التوزيع.

٢- العدالة الاجرائية procedural justice

وتعتمد العدالة الإجرائية في تقييم الموظف حول صواب أو خطأ الإجراءات والأساليب في اتخاذ القرارات ذات الصلة به أو بالآخرين، وترتبط بالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات والإجراءات بشأن التوزيع، والإنصاف في الإجراءات المطبقة في المؤسسات والإجراءات

التنظيمية في صنع القرار من الترقيات وتقييم الأداء والمكافآت ومشاركة الفرص التنظيمية الأخرى. (Alaa et al,2020,2)

والعدالة الإجرائية هي مجموعة أساليب وسياسات وسلوكيات القيادة المتسمة بالمصداقية والموضوعية في توزيع المخرجات على الموظفين. (Tran,2023,159)

وتشمل عدالة الإجراءات القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، وتفسير الإجراءات وعملية صنع القرارات، والتفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والموظفين الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار. (Peacock et al,2023,149)

مما سبق يتضح أن العدالة الإجرائية تشمل العمليات والإجراءات والأساليب والسياسات التي تمارسها القيادة وترتبط بطريقة تنفيذ القرارات بشأن توزيع المهام عليهم والتعامل مع الموظفين، وتشمل الاعتراض على قرار معين، ومراعات المعايير الأخلاقية، وتكون الإجراءات ثابتة ودقيقة وصحيحة وواقعية وغير متحيزة لموظف دون الآخر، وتنعكس هذه الإجراءات العادلة على المعلمين في ممارسة عملهم وتقوية علاقتهم بالقيادة.

٣- العدالة التفاعلية (التعاملات)

وتعرف العدالة التفاعلية (interactional justice) على أنها الطريقة التي تتعامل بها القيادة مع متلقي العدالة وتتعلق بالجانب الإنساني والمعاملات من الممارسات التنظيمية بين القيادة والموظفين وإدراكهم لها وتختص بتنظيم عملية التبادل والتفاعل بين الموظفين بحيث يعطي كل للآخر حقه بلا تسويف، ويتقاضى منه حقوقه بلا إرهاب (العدوي، ٢٠١٩، ٢١٥)، ويتحدد ادراك الموظف لعدالة التعاملات وفق وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، وإخلاص القيادة وصراحتها، واحترام القيادة للموظفين، والتزام القيادة بحدود التعامل مع الموظفين. (حسيب، ٢٠١٨، ١٩٧)

إن وجود عدالة تفاعلية داخل المؤسسة تزيد من ثقة الموظفين وترفع من التزامهم وتجعلهم يرون أنفسهم جزء من المؤسسة، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على قرار بقاء الموظفين في المؤسسة، وتتكون العدالة التفاعلية من العدالة المعلوماتية، والبيئشخصية (التفاعلات الاجتماعية) (الهنداوي، ٢٠١٢، ١٧٧)

مما سبق يتضح أن العدالة التفاعلية تشمل الكيفية والطريقة التي تنفذ بها الإجراءات، وجودة المعاملة التي يحصل عليها الموظفون في سياق التفاعل الاجتماعي مع

القيادة أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الاجراءات والسياسات الخاصة بالمؤسسة، والاهتمام ببناء وتطوير علاقة القيادة بالموظفين والتزام قيم الاحترام والثقة وإتاحة فرص التعبير عن الآراء بحرية، والثناء والمدح للموظفين أثناء العمل، وتكريمهم.

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية تشمل عدالة تخصيص وتوزيع المخرجات (عدالة التوزيع)، وعدالة الإجراءات التي يتم بها العمل وتوزيعه (العدالة الإجرائية)، والطريقة التي تتعامل بها القيادة مع الموظفين (العدالة التفاعلية).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: هدفت إلى رصد وتحليل آراء المعلمين حول الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: تمثلت عينة الدراسة من (١٤٠٠) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط، حيث يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط، وبلغ عدد مدارسها الابتدائي (٨٩١)، والإعدادي (٥٢٨)، بإجمالي (١٤١٩) مدرسة تعليم أساسي بمحافظة أسيوط.

جدول (١)

عدد مجتمع الدراسة وعينته

الوظيفة	العدد	ابتدائي	اعدادي	مجتمع الدراسة
المعلمين	المجتمع	١٧٢٠٣	١٠٧٩١	٢٧٩٩٤
	العينة	٨٦٠	٥٤٠	١٤٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق عدد معلمين (٢٧٩٩٤)، واختيار عينة (١٤٠٠)

معلم ومعلمة بنسبة (٥٪) من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع (١٤١٥) استبانة وتم فقد (١٥) استبانة ليصبح العدد (١٤٠٠).

ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية

١) بناء أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة في صورتها الأولية؛ وتشمل:

الجزء الأول: البيانات الأساسية. (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: عبارات العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط؛ ويتضمن العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

(٢) تقنين أداة الدراسة : حساب صدق وثبات الاستبانة، كما يلي:

- صدق المحكمين : بعد صياغة الاستبانة فى صورتها الأولية عرضت على مجموعة من أساتذة كلية التربية وذوي الاختصاصات فى الإدارة التربوية لتحكيمها وإبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث شمولها، وتغطيتها لمجالات الدراسة، وسلامة اللغة، ووضوحها تم التعديل لبعض العبارات، وكانت نسبة الموافقة على عبارات الاستبانة من السادة المحكمين (٨١.٨٪) كحد أدنى لقبول العبارة.

- صدق الاتساق الداخلي : تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية بلغت (٢٠) معلم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، كما يلي:

جدول (٢)

صدق الاتساق الداخلي للعدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط

م	العدالة التوزيعية	الارتباط بالاداة	م	العدالة الإجرائية	الارتباط بالاداة	م	العدالة التفاعلية	الارتباط بالاداة
١	* ٠,٨٩	* ٠,٧٤	٩	* ٠,٨٦	* ٠,٨٤	١٩	* ٠,٨٦	* ٠,٨٥
٢	* ٠,٧٩	* ٠,٦٨	١٠	* ٠,٨٧	* ٠,٨٢	٢٠	* ٠,٦٦	* ٠,٦٤
٣	* ٠,٦٢	* ٠,٥٩	١١	* ٠,٨٧	* ٠,٨٠	٢١	* ٠,٧٤	* ٠,٦٨
٤	* ٠,٦٤	* ٠,٥٩	١٢	* ٠,٨٩	* ٠,٨٠	٢٢	* ٠,٧٢	* ٠,٦٧
٥	* ٠,٨٦	* ٠,٨١	١٣	* ٠,٦٢	* ٠,٦١	٢٣	* ٠,٧٥	* ٠,٦٩
٦	* ٠,٨٠	* ٠,٧٥	١٤	* ٠,٧١	* ٠,٦٢	٢٤	* ٠,٦٢	* ٠,٥٨
٧	* ٠,٨٨	* ٠,٨٤	١٥	* ٠,٧٣	* ٠,٦٩	٢٥	* ٠,٦٥	* ٠,٥٩
٨	* ٠,٨٤	* ٠,٧٧	١٦	* ٠,٦١	* ٠,٦٠	٢٦	* ٠,٨٤	* ٠,٨٠
-	-	-	١٧	* ٠,٧٥	* ٠,٧٠	٢٧	* ٠,٨١	* ٠,٧٠
-	-	-	١٨	* ٠,٦٠	* ٠,٥٥	٢٨	* ٠,٨٨	* ٠,٨٠

* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يوضح صدقها.

- ثبات أداة الدراسة : عن طريقة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح معاملات الثبات:

جدول (٣)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المجال	معامل ألفا كرونباخ	المجال	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	٠,٨٥٢	العدالة التفاعلية	٠,٩٤٤
العدالة الإجرائية	٠,٧٥١	الاستبانة ككل	٠,٩١٤

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وصالحة للتطبيق.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية للموافقة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل ارتباط بيرسون لصدق الاستبيان معامل ألفا كرونباخ لبيان ثبات الاستبيان اختبار (T-test).

الوزن النسبي : وفق مقياس ليكرت (Likert) فالاستجابة (مرتفعة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٢) والاستجابة (منخفضة) تعطى الدرجة (١)، إذا كان الوزن النسبي للعبارة بين (١ : ١,٦٦) يكون منخفض، وإذا كان الوزن النسبي بين (١,٦٧ : ٢,٣٣) يكون متوسط، وإذا كان الوزن النسبي بين (٢,٣٤ : ٣) يكون مرتفع.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: كما يلي

المجال الأول: العدالة التوزيعية ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٤)

نتائج العبارات الخاصة بمجال العدالة التوزيعية

م	العبارة	الاستجابة			م الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	يوزع مدير المدرسة المهام والمسئوليات الإدارية (ريادة الفصل- الاجتماعات- جدول الحصص المدرس) على المعلمين بعدالة وفق مستوى خبرتهم.	٩٧٧	٣١٥	١٠٨	١,٣٨	٠,٦٢	منخفضة	٧
		٦٩,٨ %	٢٢,٥	٧,٧				
٢	يراعى مدير المدرسة توزيع العمل الإضافي (كحصى الاحتياطي) على المعلمين.	٩٧٤	٣٣٥	٩١	١,٣٧	٠,٦٠	منخفضة	٨
		٦٩,٦ %	٢٣,٩	٦,٥				
٣	يتيح مدير المدرسة فرصاً لتنمية المعلمين مهنيّاً تناسب مستوياتهم.	٥٨٤	٣٣١	٤٨٥	١,٩٣	٠,٨٧	متوسطة	١
		٤١,٨ %	٢٣,٦	٣٤,٦				
٤	يحرص مدير المدرسة على تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين.	٧٧٢	٣٢٥	٣٠٣	١,٦٧	٠,٨١	متوسطة	٢
		٥٥,١ %	٢٣,٢	٢١,٧				
٥	يراعى مدير المدرسة التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين.	٧٩٣	٣٢٥	٢٨٢	١,٦٤	٠,٧٩	منخفضة	٣
		٥٦,٦ %	٢٣,٢	٢٠,٢				
٦	ينفذ مدير المدرسة وسائل العقاب الإثابة دون محاباة	٩٠٨	٣٢٥	١٦٧	١,٤٧	٠,٦٩	منخفضة	٦
		٦٤,٩ %	٢٣,٢	١١,٩				
٧	يمارس مدير المدرسة عملية التقويم الإداري للمعلمين بطريقة عادلة.	٩٠٩	٣٥٣	١٣٨	١,٥٤	٠,٦٦	منخفضة	٥
		٦٤,٩ %	٢٥,٢	٩,٩				

م	العبارة	الاستجابة			م الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٨	يسهل مدير المدرسة حصول المعلمين بعدالة على أجازات اضطرارية	ك	٨٤٧	٣٢٢	١,٥٦	٠,٧٥	منخفضة	٤
		%	٦٠,٥	٢٣				
		إجمالي مجال العدالة التوزيعية					١,٥٦	٠,٥٣

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي مجال العدالة التوزيعية قد جاء بمتوسط وزن نسبي (١.٥٦) وإنحراف معياري (٠.٥٣)، وهى درجة ممارسة منخفضة، وقد تراوح متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على العبارات بين (١.٩٣ - ١.٣٧)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب متوسط الوزن النسبي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت كما يلي:

فقد حصلت العبارة (٣) وتنص على "يتيح مدير المدرسة فرصاً لتنمية المعلمين مهنيًا تناسب مستوياتهم" على الترتيب الأول بوزن نسبي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٨٧)، بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على ضعف إعطاء مدير المدرسة فرص لتحسين وتنمية مهارات المعلمين في التدريس وضعف عقد دورات تدريبية للمعلمين من قبل المدير، وربما يعود إلى ضعف مستوى مدير المدرسة المهني، وضعف المامه بمهامه ومسئولياته في المدرسة.

وحصلت العبارة (٤) وتنص على "يحرص مدير المدرسة على تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين" على الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٦٧) وانحراف معياري (٠.٨١)، بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على تدنى اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية وتحفيز المعلمين، ورؤية المدير للمعلم بأنه يؤدي وظيفته في التعليم والتي يتقاضى عليها أجر، وحصلت العبارة (٥) وتنص على "يراعى مدير المدرسة التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين" على الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٦٤) وانحراف معياري (٠.٧٩)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف خبرة المدير لقلّة كفاءته المهنية في العمل المدرسي، وقلة اهتمامه بالمعلمين مهنيًا، وضعف استخدامه لأنظمة إدارة المدرسة لتسهيل العمليات الإدارية وجمع البيانات وتحليلها، وكثرة مهام مدير المدرسة.

وحصلت العبارة (٨) وتنص على "يسهل مدير المدرسة حصول المعلمين بعدالة على أجازات اضطرارية" على الترتيب الرابع بوزن نسبي (١.٥٦) وانحراف معياري (٠.٧٥)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على نقص كفاءة مدير المدرسة في معرفة القوانين والقرارات

الخاصة بالاجازات، وحصلت العبارة (٧) وتنص على "يمارس مدير المدرسة عملية التقويم الإداري للمعلمين بطريقة عادلة." على الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٥٤) وانحراف معياري (٠.٦٦)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف المهارات والمعارف والكفاءات المحددة التي يمتلكها مدير المدرسة في عملية التقويم الإداري.

وحصلت العبارة (٢) وتنص على "يراعى مدير المدرسة توزيع العمل الإضافي (كحصى الاحتياطي) على المعلمين" على الترتيب الأخير بوزن نسبي (١.٣٧) وانحراف معياري (٠.٦٠)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام المدير بمهارات وقدرات المعلم، ويهتم المدير بسير العمل المدرسي فقط.

مما سبق يتضح ضعف العدالة التوزيعية لمديري المدارس من ضعف توزيع مدير المدرسة المهام والمسؤوليات الإدارية (ريادة الفصل - الاجتماعات - جدول الحصص المدرس) على المعلمين بعدالة وفق مستوى خبرتهم، وقلة توفيره فرصاً لتنمية المعلمين مهنيّاً تناسب مستوياتهم، وقلة حرصه على تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين، وضعف توفيره التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين، وضعف ممارسة التقويم الإداري للمعلمين بطريقة عادلة، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٤)، ودراسة محمود (٢٠٢٣)، ودراسة عبدالعال (٢٠٢٢).

المجال الثاني: العدالة الإجرائية: ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٥)

نتائج العبارات الخاصة بمجال العدالة الإجرائية

م	العبرة	الاستجابة			م الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	يمتلك مدير المدرسة سياسات واضحة لتنظيم العمل المدرسي.	٩٠,٣	٣٢,٠	١٧٧	١,٤٨	٠,٧٠	منخفضة	٤
		٦٤,٥	٢٢,٩	١٢,٦				
٢	يتبع مدير المدرسة إجراءات عادلة في توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة.	٦٢٧	٣١٩	٤٥٤	١,٨٨	٠,٨٧	متوسطة	١
		٤٤,٨	٢٢,٨	٣٢,٤				
٣	يستخدم مدير المدرسة آليات عادلة لتدريب المعلمين.	٩١٩	٣٢١	١٦٠	١,٤٦	٠,٦٩	منخفضة	٥
		٦٥,٦	٢٢,٩	١١,٤				
٤	يحرص مدير المدرسة على استخدام أساليب عادلة في تقييم أداء المعلمين.	١١٦١	١٤٧	٩٢	١,٢٤	٠,٥٥	منخفضة	٦
		٨٢,٩	١٠,٥	٦,٦				
٥	يطبق مدير المدرسة إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية على المعلمين دون استثناء.	١٢٠,١	١٣٥	٦٤	١,١٩	٠,٤٩	منخفضة	١٠
		٨٥,٨	٩,٦	٤,٦				
٦	يستخدم مدير المدرسة أساليب عادلة في التعامل مع شكاوى المعلمين.	١١٥٢	١٧٦	٧٢	١,٢٣	٠,٥٢	منخفضة	٧
		٨٢,٣	١٢,٦	٥,١				
٧	يوضح مدير المدرسة تفاصيل القرارات الإدارية للمعلمين بعدالة.	١١٧٨	١٣٩	٨٣	١,٢٢	٠,٥٣	منخفضة	٨
		٨٤,١	٩,٩	٥,٩				
٨	يحرص مدير المدرسة على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بمعلمي المدرسة.	٧٦٦	١٤٢	٤٩٢	١,٨٠	٠,٩٢	متوسطة	٢
		٥٤,٧	١٠,١	٣٥,١				
٩	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لتقديم آرائهم الخاصة بالعمل المدرسي.	١١٧٣	١٤١	٨٦	١,٢٢	٠,٥٤	منخفضة	٩
		٨٣,٨	١٠,١	٦,١				
١٠	يمارس مدير المدرسة إجراءات قوانين وأنظمة العمل المدرسي بوضوح امام الجميع.	٩٤٠	١١٨	٣٤٢	١,٥٧	٠,٨٥	منخفضة	٣
		٦٧,١	٨,٤	٢٤,٤				
	مجال العدالة الإجرائية				١,٤٣	٠,٤٦	منخفضة	

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي مجال العدالة الإجرائية قد جاء بمتوسط وزن نسبي (١.٤٣) وانحراف معياري (٠.٤٦)، وهي درجة ممارسة منخفضة، وقد تراوح متوسط الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على العبارات بين (١.٨٨ - ١.١٩)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب متوسط الوزن النسبي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت كما يلي:

فقد حصلت العبارة (٢) وتنص على "يتبع مدير المدرسة إجراءات عادلة في توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة" على الترتيب الأول بوزن نسبي (١.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٧)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اتباع مدير المدرسة لعدالة الإجراءات في تشجيع المعلم بجوائز، وميل الميل لمعلم دون الآخر، وكذلك ضعف شخصية المدير، أو ضعف اهتمامه بإجراءات توزيع الجوائز التشجيعية على معلمي المدرسة.

وحصلت العبارة (٨) وتنص على "يحرص مدير المدرسة على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بمعلمي المدرسة." على الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٨٠) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على الإجراءات الطويلة والمعقدة التي تزيد من صعوبة الوصول إلى العدالة.

وحصلت العبارة (١٠) وتنص على "يمارس مدير المدرسة إجراءات قوانين وأنظمة العمل المدرسي بوضوح امام الجميع." على الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٥٧) وانحراف معياري (٠.٨٥)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف الامام مدير المدرسة بإجراءات وقوانين وأنظمة العمل المدرسي، وقلة اهتمامه بالتدريب والحصول على دورات تدريبية تنمي معارفه وتمكنه من قوانين العمل المدرسية، وربما يعود إلى ضعف شخصية المدير في أنه لا يمارس بعض القوانين امام الجميع خوفاً من الخطأ.

وحصلت العبارة (١) وتنص على "يملك مدير المدرسة سياسات واضحة لتنظيم العمل المدرسي." على الترتيب الرابع بوزن نسبي (١.٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٠)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف المهارات المهنية لمدير المدرسة من ضعف المامه باللوائح والإجراءات المدرسية والتي تنظم العمل المدرسي، وضعف حرصه على جمع المعلومات والحصول على المعرفة سواء بالتدريب أو بالاطلاع، وقلة خبرة مدير المدرسة باللوائح والقوانين

وحصلت العبارة (٣) وتنص على "يستخدم مدير المدرسة آليات عادلة لتدريب المعلمين. "على الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٩)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف المام المدير بالمعلومات التي تخص التدريب، وتحيز المدير لفئة من المعلمين دون الأخرى.

وحصلت العبارة (٤) وتنص على "يطبق مدير المدرسة إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية على المعلمين دون استثناء. "على الترتيب الأخير بوزن نسبي (١.١٩) وانحراف معياري (٠.٤٩)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام مدير المدرسة بالآليات والعمليات والإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها المعلم، وكذلك ضعف اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات والترابط بينه وبين المعلمين.

مما سبق يتضح ضعف العدالة الإجرائية لمديري المدارس ويرجع ذلك إلى عدم التواصل الجيد بين الأطراف المعنية في العملية الإجرائية يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم أو الشكوك، والفشل في تقديم خدمات تتناسب مع الاحتياجات الخاصة للمعلمين قد يؤدي إلى شعور بعدم الإنصاف، وتعامل المدير بصورة غير لائقة أو غير محترمة مع المعلمين يمكن أن يؤثر سلبيًا على شعورهم بالعدالة، وقلة تقديم المعلومات الكافية والواضحة للمعلمين عن حقوقهم والإجراءات قد يعزز الشعور بالضعف والظلم وهذا ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٤)، ودراسة محمود (٢٠٢٣)، ودراسة ياسر عبدالعال (٢٠٢٢)، ودراسة قاسم (٢٠٢١)، ودراسة رضوي (٢٠٢١).

المجال الثالث: العدالة التفاعلية؛ ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٦)

نتائج العبارات الخاصة بمجال العدالة التفاعلية

م	العبارة	الاستجابة			م الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	يراعى مدير المدرسة العوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين.	٩٢٢	١١٣	٣٦٥	١,٦٠	٠,٨٧	منخفضة	٢
		% ٦٥,٩	٨,١	٢٦,١				
٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بمجالهم.	١١٨٤	١٥٢	٦٤	١,٢٠	٠,٥٠	منخفضة	٩
		% ٨٤,٦	١٠,٩	٤,٦				
٣	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون تفرقة.	١٠٧٠	١٤١	١٨٩	١,٣٧	٠,٧١	منخفضة	٤
		% ٧٦,٤	١٠,١	١٣,٥				
٤	يظهر مدير المدرسة الاهتمام بجميع المعلمين عند تنفيذ إجراءات العمل الخاصة بهم.	٦٣٦	٢٠٨	٥٥٦	١,٩٤	٠,٩٢	متوسطة	١
		% ٤٥,٤	١٤,٩	٣٩,٧				
٥	يقدم مدير المدرسة إجابات مقبولة لاستفسارات المعلمين حول لوائح وأنظمة العمل.	١٠٩٦	٢٤٠	٦٤	١,٢٦	٠,٥٣	منخفضة	٨
		% ٧٨,٣	١٧,١	٤,٦				
٦	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام عند اتخاذ القرارات التنظيمية بالمدرسة.	١٠٧١	١٣٤	١٩٥	١,٣٧	٠,٧١	منخفضة	٥
		% ٧٦,٥	٩,٦	١٣,٩				
٧	يشجع مدير المدرسة روح العمل الإيجابي بين معلمي المدرسة.	١٠٠٩	١١٧	٢٧٤	١,٤٨	٠,٨٠	منخفضة	٣
		% ٧٢,١	٨,٤	١٩,٦				
٨	يقدم مدير المدرسة المعلومات الكافية للمعلمين واللائمة لإنجاز أعمالهم.	١٠٧٢	١٦١	١٦٧	١,٣٥	٠,٦٨	منخفضة	٦
		% ٧٦,٦	١١,٥	١١,٩				
٩	يمدح مدير المدرسة المعلمين على أداء أعمالهم بإتقان.	١٠١٠	٣٣٤	٥٦	١,٣٢	٠,٥٤	منخفضة	٧
		% ٧٢,١	٢٣,٩	٤				
١٠	يهتم مدير المدرسة بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.	١١٩٤	١٤٨	٥٨	١,١٩	٠,٤٨	منخفضة	١٠
		% ٨٥,٣	١٠,٦	٤,١				
	إجمالي مجال العدالة التفاعلية				١,٤١	٠,٤٥	منخفضة	

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي مجال العدالة التفاعلية قد جاء بمتوسط وزن

نسبي (١.٤١) وإنحراف معياري (٠.٤٥)، وهى درجة ممارسة منخفضة، وقد تراوح متوسط

الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على العبارات بين (١.٩٤ - ١.١٩)، وبترتيب

العبارات تنازليا بحسب متوسط الوزن النسبي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت كما يلي:

فقد حصلت العبارة (٤) وتنص على "يظهر مدير المدرسة الاهتمام بجميع المعلمين عند تنفيذ إجراءات العمل الخاصة بهم." على الترتيب الأول بوزن نسبي (١.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية، وضعف تقسيم توزيع الاختصاصات والمسئوليات بين العاملين، وضعف سير العمل بصورة منتظمة والاستفادة الكاملة من طاقات وقدرات المعلمين بالمدرسة وضعف توجيه المعلمين بشكل إيجابي.

وحصلت العبارة (١) وتنص على "يراعى مدير المدرسة العوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين." على الترتيب الثاني بوزن نسبي (١.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٧)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على قلة اهتمام المدير بالتواصل مع المعلمين، والقلق النفسي للمدير بسبب حاضره ومستقبله بالعمل.

وحصلت العبارة (٧) وتنص على "يشجع مدير المدرسة روح العمل الإيجابي بين معلمي المدرسة." على الترتيب الثالث بوزن نسبي (١.٤٨) وانحراف معياري (٠.٨٠)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف الاتصال بين المدير والمعلمين ، ولوم المعلمين أمام زملائهم، أو أمام الطلاب، وتقرب بعض المعلمين لمدير المدرسة على حساب زملائه، وكثرة توجيه الإنذارات للمعلمين، والعقاب لهم، وعدم بث روح التعاون بين المعلمين.

وحصلت العبارة (٣) وتنص على "يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون تفرقة." على الترتيب الرابع بوزن نسبي (١.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧١)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على مجاملة بعض المعلمين دون البعض الآخر، عدم إشراك المعلمين في شؤون المدرسة، وتصيّد أخطاء المعلمين ، والاحتفاظ بها من أجل إشاعتها

وحصلت العبارة (٦) وتنص على "يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام عند اتخاذ القرارات التنظيمية بالمدرسة." على الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧١)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على قلة وعي المدير بالخبرة ودرايته بمسؤولياته وسلطاته ، ومسؤوليات وسلطات المعلمين، وضعف قدرات المدير على حلّ مشكلات العمل والمشكلات الشخصية للمعلمين، وعدم تقدير ظروف العاملين بالمدرسة في أحيان كثيرة، والمعاملة السيئة تؤدي إلى فقدان التعاون مع العاملين، وضعف اهتمام المدير

بجانب العلاقات الإنسانية في المدرسة، المبالغة في دبلوماسية العلاقات الإنسانية قد تحول العلاقات الإنسانية إلى مجاملات شخصية.

وحصلت العبارة (١٠) وتنص على "يهتم مدير المدرسة بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين". على الترتيب الأخير بوزن نسبي (١.١٩) وانحراف معياري (٠.٤٨)، بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على ضعف المام مدير المدرسة بمهام وحقوق وظيفة المعلم، ضعف شخصيته في كسب الآخرين، ضعف توفير البيئة المناسبة للمعلم كي يتمكن من استثمار قدرات الطالب، وتشجيعهم على التفكير والعلم والابداع ، وضعف تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة، وضعف توفير العائد المادي المناسب الذي يجعل المعلم في غنى عن أي مصدر دخل آخر يؤثر سلباً على معدل أدائه المهني التدريسي

مما سبق يتضح ضعف العدالة التفاعلية لمديري المدارس من قلة تشجيعه المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بمجالهم، وضعف اتاحة الفرصة للمعلم كي يكون عضو مشارك في القرارات التي تتخذها المدرسة، أو البيئة التعليمية، أو المؤسسة التربوية التابع لها، وضعف الحرص على تنمية روح الانتماء لدى المعلم خاصة أن هذا الأمر يرفع من الروح المعنوية والنفسية لديه، وضعف وجود خطط مستقبلية من قبل القيادات المدرسية تساعدهم على توقع المشكلات المدرسية، وضعف متابعة الأحداث السياسية والثقافية والتكنولوجية الجارية والتي تؤثر على المدارس، وهذا ما أكدته دراسة محمد (٢٠٢٤)، ودراسة محمود (٢٠٢٣)، ودراسة قاسم (٢٠٢١).

نتائج البحث: تتمثل أهم نتائج البحث النظرية والميدانية فيما يلي:

- تعد العدالة التنظيمية التكافؤ أو المساواة في المعاملة التي يقبلها موظف من الآخرين، سواء من حيث توزيع الموارد أو تحقيق المخرجات أو التفاعل والتعامل معه، وتشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وعدالة التقييم.
- تمثل العدالة التنظيمية إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يختلف من موظف لآخر، وفق ما يراه مناسب له فبعض الموظفين يروا العدالة عندما يكون لهم تأثير في المؤسسة أكبر من العائد لهم، والبعض يدرك العدالة عندما تكون المكافآت أكثر من الأداء، وآخرون يدركوا العدالة عندما تتساوى ما يقدموه للمؤسسة بالعائد اليهم مادي أو معنوي.

- تمثل العدالة التنظيمية محدد أساسي لعدد من الاتجاهات والسلوكيات الفردية الإيجابية كالالتزام والرضا والمواطنة للموظفين، وسلوكيات تنظيمية تمنع انتشار بعض الاتجاهات والسلوكيات السلبية كالسرقة والتخريب والعدوان.
- ضعف ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين قد جاءت وهى درجة ممارسة منخفضة، وجاءت درجة ممارسة منخفضة فى كل مجالاته - بالترتيب التنازلى - فى مجال العدالة التوزيعية ثم مجال العدالة الإجرائية، ثم مجال العدالة التفاعلية.
- ضعف ممارسة العدالة التوزيعية من حيث ضعف إتاحة مدير المدرسة فرصاً لتنمية المعلمين مهنيّاً تناسب مستوياتهم، وقلة مراعاة مدير المدرسة التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين.
- ضعف ممارسة العدالة الإجرائية من حيث تدنى متابعة مدير المدرسة إجراءات عادلة فى توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة، وقلة حرصه على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بمعلمي المدرسة وقلة ممارسته لإجراءات قوانين وأنظمة العمل المدرسي بوضوح امام الجميع.
- ضعف ممارسة العدالة التفاعلية من قلة الاهتمام بجميع المعلمين عند تنفيذ إجراءات العمل الخاصة بهم، وضعف مراعاته للعوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين، وقلة تشجيعه لروح العمل الإيجابي بين معلمي المدرسة.

آليات ومقترحات تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط؛

من خلال:

- (أ) مجال العدالة التوزيعية؛ وتقوم القيادة المدرسية بالممارسات التالية:
- توزيع المهام والمسئوليات الإدارية (ريادة الفصل - الاجتماعات - جدول الحصص المدرس - حصص احتياطي) على المعلمين بعدالة وفق مستوى خبرتهم.
- الحرص على تقديم المكافآت المعنوية (كلمات شكر مثلاً) للمعلمين.
- مراعاة التسهيلات الإدارية للعمل المدرسي لجميع المعلمين.
- تنفيذ وسائل العقاب والإثابة دون محاباة.

- تسهيل حصول المعلمين بعدالة على أجازات اضطرارية.
- (ب) مجال العدالة الإجرائية؛ وتقوم القيادة المدرسية بالممارسات التالية:
 - امتلاك سياسات واضحة لتنظيم العمل المدرسي.
 - اتباع إجراءات عادلة في توزيع الجوائز التشجيعية لمعلمي المدرسة.
 - استخدام أساليب عادلة في تقييم أداء المعلمين.
 - تطبيق إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية على المعلمين دون استثناء.
 - استخدام أساليب عادلة في التعامل مع شكاوى المعلمين.
 - توضيح تفاصيل القرارات الإدارية للمعلمين بعدالة.
 - جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بمعلمي المدرسة.
- (ج) مجال العدالة التفاعلية؛ وتقوم القيادة المدرسية بالممارسات التالية:
 - مراعاة العوامل الشخصية المؤثرة على المعلمين.
 - تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بمجالهم.
 - مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون تفرقة.
 - تقديم إجابات مقنعة لاستفسارات المعلمين حول لوائح وأنظمة العمل.
 - التعامل مع المعلمين باحترام عند اتخاذ القرارات التنظيمية بالمدرسة.
 - تشجيع روح العمل الإيجابي بين معلمي المدرسة.
 - تقديم المعلومات الكافية للمعلمين واللازمة لإنجاز أعمالهم.
- بحوث ودراسات مقترحة :** فى ضوء ما سبق يقترح البحث عدداً من البحوث والدراسات:
 - العدالة التنظيمية مدخلاً للتميز المؤسسي لمدارس التعليم الأساسي بأسبوط.
 - تطوير مدارس التعليم الاساسي بمحافظة أسبوط في ضوء العدالة التنظيمية.
 - معوقات تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بمصر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- جميل، بريشان معروف (٢٠١٣). تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة. الاردن. دار الكتاب الثقافي.
- حسيب، السيد (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية. بور فؤاد. مكتبة الجلاء الجامعية
- حلوب، علاء صافى (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الإداري. مجلة الدراسات المستدامة بالجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، (٥).
- خليل، نبيل سعد وآخران (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج ، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٣ع ، ص ص ٦٦٢-٦٦٣ .
- دره، عمر محمد (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- رضوى، سعيد نعيم (٢٠٢١). العدالة التنظيمية لمديري المدارس الاعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ، مجلة كلية التربية . كلية التربية - جامعة واسط ، العراق ، مج ١ ، ع ٤٢ .
- الزيبارى، جعفر خانو (٢٠٢٠). السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبدالدايم، محمد الامير (٢٠٢٣) . الدعم الإداري والتحكم التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي في جمهورية مصر العربية - "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة عين شمس ، القاهرة.
- عبدالعال، ياسر عبدالعزيز (٢٠٢٢). العدالة التنظيمية لدي مديري مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي (الواقع - المأمول)، مجلة تطوير الاداء الجامعي ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مج ١٩ ، ع ١
- العدوي، عبد الفتاح حسين (٢٠١٩). الديمقراطية وفكرة الدولة. القاهرة. وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع.
- عمر، احمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. مج ٢. عالم الكتب.
- علي، أحمد جابر حسنين (٢٠١٣). الإحباط الإداري. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان. دار وائل للنشر.
- قاسم، منال ابو الفتوح (٢٠٢١). العدالة التنظيمية: مدخلاً لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، مج ١٨، ع ١٠٦.
- اللبدي، نزار عوني (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. الأردن. دار دجلة للنشر
- مجيد، حسام الدين على (٢٠١٠). إشكالية التعددية الثقافية في الفكر السياسي المعاصر. لبنان. مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد رمضان جاد (٢٠٢٤). تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم على ضوء مدخل التمكين الإداري. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الفيوم.
- محمود، رجاء أبو السعود فاضل (٢٠٢٣). دور القيادة الموزعة في تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- المدو، الآء عبدالكريم (٢٠٢٢). التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المعاينة، على (٢٠٠٧) تطلعات الفكر التربوي الاردني بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ومفهومها- واقع وأفاق. عمان. دار بن بطوطة للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النشار، مصطفى (٢٠١٨). فلسفة القانون وإشكالياتها. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
- هاشم، صلاح (٢٠١٨). العدالة والحق في التنمية. القاهرة. أطلس للنشر والإنتاج.
- الهنداوي، ياسر فتحى (٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. القاهرة. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2).
- Alaa S., Yazen N., Jwmaa, S. (2020) Organizational Justice and Organizational Commitment Among Secondary School Teachers . *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*. 4(1).

- Camden, A. E.(2020) *The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Justice* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Cugueró, N., Ficapal, P., & Torrent, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, *organizational support, satisfaction and commitment. Sustainability*, 11(19).
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah, N. (2023). Improving Teacher's Job Satisfaction Through Principal Transformational Leadership and Organizational Justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1).
- Kim, H., & Kiura, M. (2023). The influences of social status and organizational justice on employee voice: A case of customer care workers. *International Journal of Business Communication*, 60(3).
- Kurian, D. (2018). Organizational Justice: Why Does It Matter for HRD. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2).
- Ozsahin, M., & Yurur, S.(2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 6(1).
- Peacock, R. P., Kutnjak Ivkovich, S., Borovec, K., & Cajner Mraovic, I. (2023). Contrasting the role of trustworthy versus fair supervisors in organizational justice models of policing outcomes. *Policing: An International Journal*, 46(1).
- Tran, Q. H. N. (2023). Exploring relationships among work–family interfaces, organizational commitment, organizational justice and occupational stress in Vietnamese state organizations. *Industrial and Commercial Training*, 55(2).
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S.(2018). *From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction*. *Europe's Journal of Psychology*, vol .14, no(3).