

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الاداري

لدى مديري المدارس الابتدائية

م.م. علاء صافي حلوب / ماجستير الادارة التربوية

journalofstudies2019@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية اختيرت عينة البحث بالأسلوب الطبقي العشوائي من المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية كربلاء للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م . ولتحقيق أهداف البحث تبني الباحث مقياس العدالة التنظيمية المعد من قبل (،) والمتكون من (٢٠ فقرة) ووضعت له البدائل الخمسة (اتفق بشدة ،اتفق ،غير متأكد ،لا اتفق ،لا اتفق ابدا) وكذلك تبني الباحث مقياس النجاح الاداري(الزبيدي،٢٠١٧) المتكون (٢٥ فقرة) وبدائل الاجابة هي (دائما، غالبا، احيانا، نادرا، ابدا) والمقياس الخماسي (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) استخراج الصدق والثبات لكلا المقياسين ثم عولجت البيانات إحصائياً في ضوء نتائج البحث توصل أن مستوى العدالة التنظيمية والنجاح الاداري جيد لدى مديري المدارس الابتدائية وتوجد علاقة طردية موجبة ارتباطية وفي ضوء ذلك أوصى الباحث لمجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية : (العدالة التنظيمية،علاقة، بالنجاح الاداري، مديري المدارس الابتدائية).

Organizational justice and its relationship to administrative success Primary school principals

Master's degree in educational administration/Assistant teacher Alaa Safi Haloub

Abstract:

The research aims to identify organizational justice and its relationship to administrative success among primary school principals. The research sample was chosen by the stratified random method from the primary schools of the General Directorate of Karbala Education for the academic year 2020/2021 AD. . To achieve the objectives of the research, the researcher adopted the organizational justice scale prepared by (،) which consists of (20 items) and the five alternatives were developed for it (strongly agree, agree, not sure, do not agree, never agree) and the researcher also adopted the measure of administrative success (Al-Zaydi, 2017). The component (25 items) and the answer alternatives are (always, often, sometimes, rarely, never) and the five-point scale (5, 4, 3, 2, 1)

Extracting honesty and reliability for both scales, then the data were treated statistically in the light of the research results, which concluded that the level of organizational justice and administrative success is good for primary school principals, and there is a positive direct correlation, and in light of that, the researcher recommended a set of recommendations and suggestions.

Keywords: (organizational justice, relationship, administrative success, primary school principals)

الفصل الأول (التعريف بالبحث)

١ - مشكلة البحث:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية يتم من خلالها تنفيذ الفلسفة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال سلوك قيادي تربوي وهذا السلوك متمثل بسلوك مديرها المسؤول عن سير العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية بشكل صحيح وإن مدير المدرسة الابتدائية مسؤولاً عن توفير وتهيئة التسهيلات اللازمة للعملية التربوية ونظراً لكون المدرسة من الانظمة الاجتماعية المفتوحة فان حدوث اي قصور في اي جانب من جوانب العمل الإداري للمدير سيؤدي بدوره الى خلق بيئة عمل مشوبة بالقلق والنزاعات والتوتر ، إذ أن هناك الكثير من هؤلاء المدراء في المدارس الابتدائية ممن لديهم القصور في مبدأ العدالة في العمل والتنظيم الإداري ، إذ أكد المؤتمر الفكري التربوي الاول لوزارة التربية الذي عقد في بغداد ١٥/٣/٢٠١٠ من خلال نتائجه وتوصياته التي خرج بها والتي أشارت بدورها الى وجود ضعف في الإعداد والتأهيل الإداري للمديرين ، فضلاً عن قلة الالتزام بالقيود المهنية ، وغياب جو الحرية ، وقلة التجهيزات للمدارس وكثرة إعداد التلاميذ فهذه كلها تؤثر على العدالة التنظيمية لمدير المدرسة.

(وزارة التربية ، ٢٠١٠ : ٧)

ومن خلال اطلاع الباحث للمصادر والادبيات والدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والنجاح الاداري والمشكلات والمعوقات التي تتردد في الاوساط التربوية والتعليمية في المدارس الابتدائية في مديريات التربية ، لمس الباحث بوجود مشكلة يتطلب البحث في هذا الموضوع ولمعرفة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري لمديري المدارس الابتدائية وتتلور مشكلة البحث بالإجابة عن الاسئلة الاتية :

- ما مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية .

- ما مستوى النجاح الاداري لمديري المدارس الابتدائية .

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري لمديري المدارس الابتدائية.

٢- أهمية البحث:

تعد التربية العامل المؤثر في نهوض الأمم ورفيها وتقدمها والسعي في الوصول لتحقيق المستوى المطلوب ، فلقد اثبتت البحوث والدراسات ان التربية هي أداة الإنسان وتطوره ، وهي التي تبني افكاره وشخصيته من خلال المؤسسات التربوية ، والتعليم المتمثلة بالمدرسة والجامعة وغيرها فالإدارة التربوية لا تختلف عن الإدارة العامة الا في مجال تطبيقها الميداني ، أي أنها تعنى بوضع السياسات العامة للتنظيم التربوي وضبط أركان العملية التربوية فهي عملية تتضمن الإشراف والتوجيه والتنسيق والضبط والتخطيط (الداهري ، ١٩٨٦ : ١٨)

وان الإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد في نجاحها الى حد كبير روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة الإداري في توظيف الطاقات والقدرات بشكل يضمن الحصول على اكبر قدر من الإنتاج بأقصر جهد وكلفة . ويمثل مدير المدرسة القائد التربوي لزملائه من الذين يعملون تحت إشرافه ، وله دور فاعل ومهمات منوطة ، ولكي يقوم مدير المدرسة بوظائفه الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار ، فإنه يستلزم منه الاتصال الفردي والجماعي مع المعلمين ، كما يستلزم منه القيام بأدوار متعددة في أوقات مختلفة (الحميدى ، ٢٠٠٨ : ٢)

فالعدالة التنظيمية تظهر واضحة في حالة توزيع العمل وتمائل إجراءاته ، فضلا عن أن وجودها يظهر في الحوافز المالية والمعنوية ، فهي الأسلوب الذي يتبع في التمييز بين العاملين على أساس الأداء فصاحب الأداء الأعلى يمنح عائدا اكثر من صاحب الأداء الأدنى فمدير المدرسة لا يتسنى له النجاح في عمله ، الا اذا قام بتطبيق المبادئ الإدارية المعروفة حيث تأتي في مقدمتها التعامل مع المعلمين على أساس العدل والإنصاف والمساواة . (فالج ، ٢٠٠٩ : ١٢) .

وتعود أهمية العدالة التنظيمية الى سببين احدهم ان الأفراد يستخدمون إدراك العدالة في منظماتهم للتنبؤ بما يمكن ان يعاملوا به مستقبلا . والآخر إن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها ، حيث أن توفير العدالة يعد مؤشر مقبول من جانب قيادتهم (Borockner , 2002 : p . 115)

وإن نجاح العملية التربوية يعتمد على المعلمين فيها وبخاصة المدراء ، لأنهم يشكلون عنصراً مهماً في العملية التربوية ، لذلك بذل القائمون على هذه العملية جهوداً متواصلة لتطوير وسائل وأساليب اعداد المدير علمياً ومهنياً وثقافياً بمفهومه الشامل وبأشكاله المتعددة من الأساليب

والوسائل التي تتسم بالتكامل والتنوع وفقاً للأهداف الموضوعية لذلك فان نجاح الادارة يؤثر في سلوك المعلمين وادائهم ومعلوماتهم العلمية واستفادة المجتمع الخارجي من والثقافية والاجتماعية ، وتفاعلهم مع تعليمهم لذلك فإن الانظمة التربوية المتقدمة تسعى باستمرار لأعداد وتدريب مدراء المدارس بأفضل طريقة ادارية لزيادة قدراتهم على التفاعل الانساني مع جميع العاملين في المدرسة وتمكينهم على قيادة المدرسة ودفعها إلى التقدم والنجاح (همدر ، ٢٠١١ : ٦٨) ويرى الباحث ان نجاح عمل اي مدرسة يعتمد على كفاية مديرها وحسن تدريبه واعداده وقدرته على حسن ادارته وعلاقاته الاجتماعية ، فهو قائد ومدير وقوة للمعلمين وبشكل أكثر تحديدا فان أهمية الدراسة تنبثق من خلال النقاط الآتية :

١- تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية ، وذلك لان مفهوم العدل يعد مكون للركيزة القيمة في الإدارة التربوية .

٢- توفر هذه الدراسة معلومات مهمة لمديري المدارس الابتدائية حول مستوى النجاح الاداري لدى المدراء المدارس الابتدائية .

٣- تعد هذه الدراسة داعمة لمديري المدارس الابتدائية بصفتهم الأكثر احتكاكا مع معلميه ورفع وعي وديابتهم بحقوقهم وواجباتهم .

٣- أهداف البحث : يهدف البحث التعرف على :

١- مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية .

٢- مستوى النجاح الاداري لمديري المدارس الابتدائية .

٣- مستوى العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري لمديري المدارس الابتدائية.

٤- حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بـ :

- مديري المدارس الابتدائية في محافظة كربلاء

- العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١م

٥- تحديد المصطلحات :

١- العدالة التنظيمية : عرفها كل من

- (Suliman,2008) : بأنها " الدرجة التي عندها يدرك العاملون بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (Suliman,2008:203)
- (محمد ، ٢٠١٢) بأنها " الدرجة التي يمارس فيها مدير المدرسة علاقاته وتعاملاته وإجراءاته ، وتوزيع الأعمال بين المعلمين داخل المدرسة بعدل ومساواة " (محمد ، ٢٠١٢ : ٧)
- **التعريف النظري** : تبني الباحث تعريف (محمد ، ٢٠١٢) كتعريف نظري ملائم للدراسة الحالية .
- **التعريف الإجرائي** : وهو ما يتحدد بالدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال استجابات افراد عينة البحث على استبانة العدالة التنظيمية .

٢- النجاح الاداري : عرفها كل من

- (زيارة،٢٠٠٩): قدرة المدرسة على البقاء والتكيف في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها لقدرة المدير على توجيه وتنسيق اعمال ومهام المعلمين في المدرسة (زيارة،٢٠٠٩: ٤٩)
- (الهلالات،٢٠١٤) قدرة المدير على الابداع والابتكار وطرح الافكار وعمل اشياء جديدة لم يألفها الاخرون والتي تحقق مستويات اهداف المدرسة (الهلالات،٢٠١٤: ٢٥)
- **التعريف النظري**: يتبنى الباحث التعريف(الهلالات،٢٠١٤) كتعريف نظري ملائم للدراسة الحالية.
- **التعريف الاجرائي**: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها الباحث من استجابات افراد عينة البحث على فقرات مقياس النجاح الاداري.

- مدير المدرسة الابتدائية : عرفه كل من :

- (وزارة التربية ، ١٩٨٢) : هو احد أعضاء الهيئة التعليمية الذي تعهد اليه المدرسة ويفضل ان يكون له مدة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس ، ليكشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن قابليته للإدارة ، والتنظيم ويفضل من عمل معاوننا (وزارة التربية ، ١٩٨٢ : ٩٠) .

الفصل الثاني (خلفية نظرية ودراسات سابقة)

المحور الأول : الخلفية النظرية

أولا / العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم التي شهدت وحظيت باهتمام الباحثين ، وذلك لأثرها الواضح والفاعل على أداء العاملين ورضاهم عن العمل بشكل مباشر ، فالعدالة التنظيمية تتعلق بمدى إدراك العاملين في المنظمة اتجاه المعاملة التي يتلقونها داخل هذه المنظمة ومدى شعورهم بعدالة الإجراءات المتبعة وتنفيذ هذه الإجراءات والقرارات والسياسات وان للعدالة التنظيمية اثر كبير في نجاح المنظمة لكونها من المتغيرات المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وهذا الاهتمام يرجع الى أن عدم إدراك الفرد لهذه العدالة في التي يعمل بها ، أو عندما يدرك الفرد بأنه يعامل معاملة غير عادلة ، وهذا يترتب عليه العديد من النتائج والمؤشرات السلبية منها انخفاض الرضا الوظيفي ، انخفاض في الروح المعنوية للعاملين ، وكذلك التزامهم التنظيمي (حواس ، ٢٠٠٣ : ٤٦) .

وفي هذا الصدد لأبد لأي مؤسسة عندما تقوم بإجراءاتها التنظيمية في المؤسسة ، لأبد وان تواجه نوع من التباين والاختلاف في اراء ووجهات نظر العاملين فيها ، فأحيانا يدرك احد الموظفين إجراءات ما على انه تحيز وغير عادل ومنصف وبعيداً عن الموضوعية في حين يرى موظف آخر ذلك على العكس منه وقد يدركه موظف آخر على انه إجراء يتصف بالموضوعية وانه إجراء منصف للموظفين لأنه يعطي كل ذي حق حقه ، وغير متحيز . وهذا التباين في ردود الأفعال يعكس مفهوم حساسية العدالة داخل المنظمات ، فالإفراد يختلفون فيما بينهم في مدى إدراكهم وحساسيتهم للعدالة داخل منظماتهم ، لذا يجب على الإدارة في هذه المنظمات إن تأخذ بالحسبان الفروق الفردية والنفسية للموظفين وتحديد مدى استجابتهم للمواقف والقرارات التنظيمية التي تتخذها المنظمة.

(Noruzy & etal , 2011 : p . 842)

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث العدالة التنظيمية أنها الطريقة التي يمكن بموجبها المقارنة بين أداء العاملين وزملائهم ، مقارنة تعود لهم بفائدة ومنفعة ، ولهذا دور كبير في إدراك العدالة والمساواة بين الأفراد العاملين .

نظريات العدالة التنظيمية

١- نظرية العدالة : تعد نظرية العدالة التي قدمها ادمز عام ١٩٦٥ م احد النظريات الاساسية في العدالة التنظيمية ومضمونها ان يكون الفرد مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة مع الآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة وان هذه النظرية تقوم على ثلاث خطوات اساسية هي (التقييم ، المقارنة ، السلوك) ، ا حيث يتضمن التقييم قياس المدخلات (المهارة ، الجهد المبذول ، الجدارة في العمل الخ) اما المخرجات (العوائد المادية ، الترقية ، الحوافز ، الاحترام الخ) ، اما السلوك فيتمثل في ادراك العلاقة بين التقييم والمقارنة ، فعندما يدرك الفرد العامل بان الوضع يتسم بالعدالة فانه يستجيب بشكل ايجابي ، اما اذا حصل العكس فانه يعمل على اعادة المساواة بين مقدار الجهد المبذول والعائد المتوقع الحصول عليها وان هناك نقطة توازن بين المدخلات والمخرجات يؤمن بها الأفراد وانهم يحاولون جاهدين للوصول الى هذا التوازن ، فاذا كان الفرد يستلم اجرا والجهد الذي يبذله عندها سيحاول بذل المزيد من الجهد للوصول الى حالة التكافؤ بين الاجر والجهد وانه سيعمل على تحسين جودة ادائه (جلاب ، ٢٠١١ : ٢٣٤) .

وحدد ادمز ستة ابدال لاستعادة الشعور بتوافر العدالة او السلوك المحتمل لتحقيق المساواة :

١- التغيير في المدخلات : قد يقلل الفرد او يزيد من مستوى مدخلاته من خلال تقليل كم ونوع العمل او الغياب او العمل اوقات اضافية دون اجر .

٢- التغيير في المخرجات : قد يلجا الفرد الى تغيير مخرجاته مثل الاجر ، ظروف العمل ، او مكانته الاجتماعية دون ان يغير في مدخلاته مثلا الانتقال لعمل آخر مشابه ولكن بظروف افضل

٣- تغيير الاتجاهات : قد لا يلجا الافراد الى التغيير الفعلي في مدخلاتهم او مخرجاتهم بل الى التشويش الادراكي على مدخلاتهم ومخرجاتهم لتحقيق المساواة ادراكيا (عاشور ، ١٩٨٣ : ١٥٥)

٤- الانسحاب او مغادرة المجال : قد يلجا الفرد ايجاد موقف اكثر توازنا في صالحه مثلا من خلال غيابه عن العمل او طلب النقل او الاستقالة

٥- العمل على الآخرين : قد يحاول الفرد عمل بعض التغييرات على الآخرين مثلا اجبار الآخرين على مغادرة المجال او يحاول التشويش ادراكيا على مدخلات ومخرجات الآخرين .

٦- تغيير هدف المقارنة : يتضمن هذا السلوك تغيير الجماعة او الشخص الذي تجري عليه المقارنة

وقد واجهت نظرية العدالة انتقادات منها ان النظرية ركزت بالكلية على النتائج ، حيث ان الحافز النقدي ليس هو الحافز الوحيد من جهة ومن جهة أخرى أن هذه النظرية أوضحت مفهوم العدالة ينحصر بتوزيع وتخصيص المكافأة بين العاملين ، وعلى الرغم من أوجه القصور الا أن لهذه النظرية جاذبية خاصة للمديرين ، ويمكن ان تزودهم بمؤشرات يضعونها بعين الاعتبار التركيز على المكافآت العادلة للموظفين ، فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافون على أساس عادل تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والرضا الوظيفي ومن ثم على الإنتاجية وإن القرار المتعلق بالإنصاف (او عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخص ٦ بل يمكن ان يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة وليس مهم كم يتقاضى الموظف فقط ، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة او وظائف مماثلة أخرى . (عبد الباقي ، ٢٠٠٠ ، : ٢٢٥)

٢- نظرية حساسية العدالة :

هذه النظرية وضعت من قبل (Huseman ، ١٩٨٧) حيث اعطى للعدالة التوزيعية منظورا جديدا ، وتبلورت عندما قام (Greenberg ، ١٩٧٩) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الافراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق والقيم ، فتوصل الى الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على انها افتراضات لا تنطبق عليهم . (ابو ندا ، ٢٠٠٧ ، : ١٥٦)

وهذه النظرية عالجت سلبيات نظرية العدالة والتي تفترض ان العاملين يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود افعالهم بشأن ادراك العدالة او عدمها .وقام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الافراد الى ثلاث فئات وهم

١- الشخص الحساس للعدالة : هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ويسعى وهذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي

٢- الشخص الخيري : وهذا الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، كذلك فهو يقبل ويرضى بنصيبه من الحياة ، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

٣- الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، وعندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو لا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (عواد ، ٢٠٠٣ : ١٧)

ويرى بعض الباحثين ان هناك اختلافا بين الافراد في مدى حساسيتهم للعدالة ، حيث يمكن تقسيم هؤلاء الافراد الى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة :

١- المؤثرون: وهم مجموعة من الافراد الذين يستخدمون رضاهم عندما يحصلون على اقل مما يستحقون . اي انهم يفضلون الحصول على دخل اقل مما يستحقون

٢- الوسيطون او المساوون : وهم مجموعة من الافراد ويستخدمون رضاهم عندما يحصلون على ما يستحقون . اي يتحقق الرضا والشعور بالعدالة عندما تتساوى مدخلاتهم مع مدخلات الآخرين

٣- الذاتيون او الانانيون : وهم مجموعة من الافراد يستخدمون رضاهم عندما يحصلون على اعلى ما يستحقون . اي يتحقق الرضا عندما يفوق معدل مدخلاتهم على معدل مدخلات الآخرين . (ابو جاسر ، ٢٠١٠ : ١٤) .

ثانيا: مفهوم النجاح الاداري

يعد مفهوم النجاح الاداري من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري ، وان الادارة الناجحة هي التي يمتاز افرادها بذكاء وقدرة على ادارة اعمالهم ، وانجاز وتحقيق الاهداف ، والانتظام في اكمال الاعمال المنوطة بهم ، وتحملهم للمسؤوليات وقابليتهم على حل الخلافات الموجودة التي قد تحدث داخل المدرسة (السلطاني ، ٢٠٠٨ : ١١٤) .

وفي إطار التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شمل جميع جوانب الحياة يصبح المطلب الاساسي لكل مجتمع هو إعداد القادة الإداريين في كافة المجالات ، فلم تعد الإدارة عملية تستند الى مجموعة من الوظائف الاساسية والتي تعد كل منها غاية في الاهمية ، وانما يريد المجتمع لرجل الإدارة ان يتعدى تلك الوظائف إلى ابعاد منها وهو التأثير في أفعال الآخرين وتحفيزهم وإقناعهم بما يجب ان يقوموا به لتحقيق غايات وأهداف أعدت سلفاً . (العمري ، ١٩٩١ ، ١٠)

العوامل التي تساعد في انجاح العمل الاداري :

هناك الكثير من العوامل التي تساعد المدير في انجاز واطمام العمل الاداري بالشكل الملائم والمطلوب مما تكون سبباً في نجاح العملية التربوية ومن هذه العوامل ما يأتي :

١- مبدا التأثير الفاعل : إن التأثير الفاعل في المعلمين يتطلب من المدير إن يرقى في علاقاته معهم إلى مستوى القيادة بمعناها الواضح .

٢ - مبدا السلطة القيادية : إن اعتماد المدير على السلطة القيادية النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الانسانية تجعله قادراً على التأثير في المعلمين من اعتماده سلطة القانون والمنصب والثواب والعقاب .

٣ - مبدا القدوة : ينبغي ان يكون المدير قدوة في الالتزام والانتماء والتقيد بالقوانين والانظمة والتعليمات وفي الاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الانسانية مع المعلمين (غباين ، ٢٠٠٩ : ٢١٠)

٤ - مبدا الروح المعنوية : ينبغي على المدير ان ينمي الروح المعنوية لدى المعلمين ويشعر كل واحد منهم انه مسؤول عن نجاح المدرسة من طريق المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات والتقويم

٥ - مبدا فهم الذات : تزداد قدرة المدير بوصفه قائداً تربوياً على تنظيم علاقاته مع الاخرين والتعامل معهم بازدياد فهمه لذاته وادراكه لها ادراكاً علمياً ونفسياً وواقعياً يمكنه من تحديد نقاط الضعف والقوة لديه والتحكم بها .

٦ - مبدا فهم المهمة والعمل : إن قيام المدير بمساعدة المعلمين على فهم مهماتهم واستيعاب مسؤولياتهم باستعمال الاساليب المختلفة والملائمة في الاشراف والتوجيه والتدريب يساعدهم على النمو المهني والنجاح في اداء المهام المنوطة بهم (بلقيس ، ١٩٧٨ : ٢٢ - ٢٥)

محددات ومقومات النجاح الاداري :

صنف الكثير من الباحثين في العلوم الادارية والتربوية محددات النجاح الاداري إلى صنفين وهي كالآتي :

١ - الاتجاه الذاتي : وهو توجه يحاول إن يربط النجاح الاداري بمستوى وذكاء المدير والقدرات العقلية الخاصة التي يمتاز بها المديرون

٢ - الاتجاه الموضوعي : وهو يعطي اهمية كبيرة للوضع الاقتصادي والاجتماعي والخلفية الثقافية التي يمتلكها كل من المديرين ، وإن سبب النجاح والاختفاق يعتمد على هذين الاتجاهين (الفضيلي ، ٢٠٠١ : ١١٠) .

ولقد اجريت بحوث ودراسات كثيرة حول تحديد مقومات المدير الناجح وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من المقومات التي يجب على اي مدير ان يتحلى بها ومن هذه المقومات ما يأتي :

١ - عدم الاقدام على اي عمل الا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة ، فالمدير لا يبدأ عملاً من فراغ ولكنه يحدد اهداف واضحه ويفكر في انسب الطرائق والاساليب

٢ - ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استعمالها وفقاً لقواعد محددة : يحتاج العمل إلى استعمال طاقات وموارد اهمها الموارد البشرية ، فالمدير يحدد حاجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استعمالها .

٣ - احترام المعلمين والافادة من طاقاتهم الخلاقة : الادارة الناجحة هي التي تعرف كيف تؤثر وتحفز مدرسيها على بذل اقصى ما لديهم من قدرات وامكانيات تساهم في انجاح المدرسة .

٤ - المتابعة وعدم ترك الامور للمصادفات : الادارة الناجحة هي التي تضع الخطط وتراقب تنفيذها وتتابع الانجازات بنحو مستمر ومنظم وتقيس ما تحقق من نتائج مقارنة بالأهداف الواردة بالخطط .

٥ - مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات : إن الادارة التي لديها القدرة والاسلوب في مواجهة المشاكل وحلها تكون اكثر وصولاً إلى النتائج ، وتحقيق الاهداف وحل المشكلات لا يأتي بصورة عشوائية او صدفة .

٦ - حسن استعمال الوقت : إن الادارة الناجحة هي التي تحسن كيفية استعمال الوقت واستثماره لأنه يعد من اثنى الموارد لأن ما ينفق من الوقت لا يمكن

استرجاعه ، وإن للوقت نفقه او تكلفة ومن ثم يحاول استثماره (فليه وعبد المجيد ، . ٢٠٠٥ : ٢٥٢-٢٥٣) .

المحور الثاني : الدراسات السابقة

- دراسات تناولت العدالة التنظيمية

- ١- دراسة محمد (٢٠١٢ م) : أجريت هذه الدراسة في فلسطين ، وهدفت الدراسة الى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، تألف مجتمع الدراسة من (١٢٣٨٨) معلم ومعلمة على وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠١٠-٢٠١١) . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة الدراسة صورة الطبقة العشوائية ، وكان عددهم (٥٥٥) معلم ومعلمة بنسبة (% ٤,٥) من مجتمع الدراسة . واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة إن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للعدالة التنظيمية وفقا للمتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، موقع المدرسة ، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة ، عدالة التوزيع) تبعا لمتغير الجنس ونوع المدرسة حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور
- ٢- دراسة (Yilmaz , ٢٠٠٩) : هدفت الدراسة الى معرفة مدى ادراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وماذا كان ادراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناءا على متغيرات الجنس ، مجال التدريس ، مجال الاقمية وماذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية . بلغت عينة البحث (٤٢٤) معلم للمرحلة الابتدائية من مدارس انقرة حيث كان ما نسبته ٦٢,٤ % من المعلمات الاناث و ٣٦,٦٩ % من المعلمين الذكور ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اهم نتائج الدراسة هي هناك ادراك موجب للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين لا يوجد تأثير للمتغير الجنس ومجال التدريس في ادراك المعلمين للعدالة التنظيمية .

- دراسات تناولت النجاح الاداري

- ١- دراسة (التميمي ، ٢٠٠٩) : هدفت الدراسة للتعرف الى لتعرف الى العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحولية وتأثيرهما في النجاح الاداري ، ولتحقيق اهداف البحث اعد

الباحث استبانة الخيار الاستراتيجي اذ تكونت من (٢٤) فقرة موزعة على المجالات الاتية مجال استراتيجية ومجال استراتيجية الاستقرار ومجال استراتيجية الانكماش واستبانة النجاح الاداري تكونت من (١٦) فقرة موزعه على المجالين ، المجال الاول الكفاية والمجال الثاني الفاعلية ، واستبانة القيادة التحويلية تكونت من (١٦) فقرة واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ويمكن تلخيصها توصل البحث إلى مجموعة من النتائج اهمها لم تتحقق علاقة ارتباط قوية بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية على المستوى العام في حين تحققت علاقة ارتباط قوية بين النجاح الاداري والقيادة التحويلية

٢-دراسة (الدليمي،٢٠١٣) : هدفت الدراسة للتعرف الى مستوى النجاح الاداري والذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية والعلاقة الارتباطية بين النجاح الاداري والذكاء الانفعالي لمديري المدارس الابتدائية ولتحقيق اهداف البحث اعدت الباحثة مقياس النجاح الاداري ، اذ تكون المقياس في صيغته النهائية من (٨٢) فقرة موزع على مجالات النجاح التنظيمي ، و مقياس الذكاء الانفعالي من (٥٤) فقرة موزعة على مجالات الذكاء الانفعالي واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ويمكن تلخيصها كالآتي أن مديري المدارس الابتدائية لديهم نجاح تنظيمي وذكاء انفعالي وتوجد علاقة ارتباطيه دالة بين درجات النجاح الاداري والذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية

الفصل الثالث (منهجية البحث وإجراءاته).

١-منهج البحث: استعمل الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في دراسته، إذ إن الدراسة وفق هذا المنهج تقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و وصفها بقصد تشخيصها و كشف جوانبها ، و لا يتوقف إنما يتعدى ذلك إلى التحليل و التفسير و المقارنة و التقييم و التعبير عن الظاهرة كما برموز لغوية او رياضية.

(الجابري ، ٢٠١١ : ٤٧٤)

٢- مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث الحالي من (٢٣٥)^١ مدير ومديرة في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ م . كما هو موضح في جدول (١).

^١ بحسب الاحصائية التي تم الحصول عليها من قسط التخطيط في شعبة الاحصاء في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.

جدول (١) افراد مجتمع البحث

المجموع	الجنس		المديرية المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة
	مديرة	مدير	
٢٣٥	١٢٠	١١٥	

٣- عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بطريقة العشوائية البسيط اذ بلغ عدد افرادها (٦٠) مدير ومديرة في المدارس الابتدائية للمديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة وبواقع (٣٠) مدير و(٣٠) مديرة كما موضح في جدول (٢).

جدول (٢) افراد عينة البحث

المجموع	مديرة	مدير	المديرية المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة
٦٠	٣٠	٣٠	

رابعاً : أدوات البحث :

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات و البحوث ذات العلاقة بالمتغيرات فتبنى الباحث مقياس العدالة التنظيمية من دراسة (؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟) الذي يتناسب مع عينة البحث الحالي وتكون المقياس من (٢٠) فقرة ووضعت له البدائل الخمسة (اتفق بشدة ،اتفق ،غير متأكد ،لا اتفق ،لا اتفق ابدا) بلغت الأوزان لل فقرات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) وكذلك تبني الباحث مقياس النجاح الاداري(الزبيدي،٢٠١٧) وبعد اجراء التعديلات الطفيفة والمناسبة عليه اذ تكون المقياس من (٢٥) فقرة) وبدائل الاجابة هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدا) والمقياس الخماسي (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) ولقد مرت عملية إعداد مقياس المواطنة التنظيمية بالإجراءات والخطوات الآتية:.

١- صدق الأدوات

- **الصدق الظاهري** : يُعد الصدق من أبرز الخصائص الاساسية للاختبارات والمقاييس لأنه يشير إلى قياس ما وضع من اجل قياسه (اليماني , ٢٠١١ : ٥٦) . وعليه تحقق الباحث من صدق ادوات البحث من طريق الصدق الظاهري للأداتين (مقياس العدالة التنظيمية

والنجاح الاداري) حيث عرض الباحث المقياسين على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في تخصص الادارة التربوية وطلب منهم أن يبدو ملاحظاتهم عن المقياس ومدى ملائمته للتطبيق على أفراد عينة البحث في البيئة العراقية فضلاً عن إبداء أية ملاحظات أخرى إن وجدت, وقد اقترحوا بعض التعديلات المناسبة على بعض الفقرات ، إذ نالت جميع الفقرات على موافقة المحكمين والمتخصصين بنسبة 80% .

٢- التحليل الإحصائي لفقرات المقياسين : جرى تطبيق المقياسين (العدالة التنظيمية والنجاح الاداري) على عينة التحليل الإحصائي البالغ حجمها ، (١٠٠) مدير و مديرة من المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية كربلاء وحلت الإجابات و الدرجات لحساب القوة التمييزية لكل فقرة و معاملات صدقها ، وكالتالي

- ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية : استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الأداة وبين درجاتهم الكلية على الأداة ، وقد كانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ جاءت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,١٣٨) حيث اظهرت انها تتراوح لمقياس العدالة التنظيمية (٠,٢٧٧ - ٠,٨٦٥) ولمقياس النجاح الاداري (٠,٦٥٣ - ٠,٨١٣) وهي قيم مناسبة للمقياسين

٣-ثبات الاداتين:: استخرج الباحث نوعين من الثبات هما كالاتي

- طريقة ألفا - كرونباخ : إذ بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة لمقياس العدالة التنظيمية (٠,٨٢) ولمقياس النجاح الاداري (٠,٨٦) وهو معامل ثبات جيد و يشير إلى تجانس المقياسيين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري .

- طريقة الإعادة : ويقصد بطريقة اعادة الاختبار هو الحصول على النتائج ذاتها فيما لو طبقت على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى في فترة زمنية محددة (البطش و ابو زينه ,٢٠٠٧: ١٢١).

ووزعت مقاييس البحث على (٥٠) مدير ومديرة موزعين بالتساوي على متغير الجنس من خارج عينة البحث الأصلي اختيروا عشوائياً وتم اعادة تطبيق المقاييس على عينة الثبات بعد مرور (١٥) يوماً وحسبت درجات التطبيق لكل فرد من أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات ، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠,٨٤) لمقياس العدالة التنظيمية و(٠,٨٠) ولمقياس النجاح الاداري وهي قيمة معامل ثبات جيدة إذ يشير (عودة

١٩٩٨، الى ان معامل الثبات الذي يتراوح بين (0.70-0.90) تعد هذه القيم مؤشرا ايجابيا على مدى استقرار اجابات المستجيبين على المقياسين .(الطالبي، ٢٠١٤: ٦١).

٤- **التطبيق النهائي للمقياسين** : قام الباحث بتطبيق المقياسين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما على عينة البحث الاساسية والتي بلغت (١٠٠) مدير ومديرة، وقد تم توزيع الاستبانات واسترجاعها من قبل الباحث خلال فترة زمنية لا تتجاوز اسبوعين من ١٥/١٢/٢٠٢٠ الى ٩/١/٢٠٢١.

خامسا: الوسائل الاحصائية

لغرض تحقيق اهداف البحث فقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية:

- ١- النسبة المئوية لقياس صدق الاداتين:
- ٢- معامل ارتباط بيرسون لقياس الثبات بطريقة الاختبار واعادة الاختبار و لايجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين
- ٤- الاختبار التائي لعينة واحدة.

الفصل الرابع (عرض النتائج ومناقشتها)

أولاً : عرض النتائج وتفسيرها

- الهدف الأول لأجل التحقق من هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وعند مقارنة هذا المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس تبين أن القيمة التائية المحسوبة درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية كما موضح في جدول (٥)

جدول (٥)الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية

المقياس	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية			
العدالة التنظيمية	١٠٠	٧٢,٢٣	٥,٦٩	٦٠	١٦,٦٦	٢	٥٩	٠,٠٥	دالة احصائيا

يتضح من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العينة الكلية للبحث ومجتمع البحث المدروس ، مما يعني أن العينة الكلية للبحث لديها مستوى عال من العدالة التنظيمية ، قد يرجع السبب الى حرص مديري المدارس الابتدائية بتطبيق العدالة التنظيمية في أداء عملهم من خلال انهم يعاملون المعلمين بعدالة ولا يفرقون بين فرد واخر بل يعطون لكل واحد منهم حقه مما يصيب هذا في مصلحة المدرسة وتحقيق اهدافها.

- الهدف الثاني : لأجل التحقق من هذا الهدف ، تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة درجة تبينت أن القيمة التائية المحسوبة بلغت وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية كما موضح في جدول (٦) .

جدول (٦) الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى النجاح والاداري

المقياس	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية			
النجاح الاداري	١٠٠	٧١,٦١	٦,٨٠	٦٠	١٣,٢٨	٢	٥٩	٠,٠٥	دالة احصائيا

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة احصائية مما يعني ان العينة الكلية للبحث لديها مستوى جيد من النجاح الاداري، وقد يرجع السبب الى ان النجاح الاداري لديهم يعكس صورة عن المامهم بالقبول بالقوانين والانظمة الادارية الخاصة بالمدرسة

الهدف الثالث: لغرض تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ,والجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧) نتائج معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري

لمديري المدارس الابتدائية

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
توجد علاقة	١,٩٦	١٤,٧٠	٠,٤٨	٠,٣٢٦	٠,٧٣٩	٩٩	١٠٠

تتضح من الجدول (٧) أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة اكبر من القيمة التائية الجدولية يشير ذلك الى وجود علاقة في اعمالهم يعتمد بالأساس على درجة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المدرسة وهذا ما أكدت عليه جميع المدارس الإدارية إن التعامل مع المدرسين على اساس العدل والمساواة والإنصاف يرفع من الروح المعنوية للمدرسين ويزيد من ادائهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق المدرسة لأهدافها

ثانياً: الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث يمكن ان نستنتج أن مستوى العدالة التنظيمية عال النجاح الاداري جيد لدى مديري المدارس الابتدائية وتوجد علاقة طردية موجبة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والنجاح الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية

ثالثاً: التوصيات : بناء على النتائج التي توصل اليها البحث يوصي الباحث بالآتي :

١- ضرورة أن يكون توافر الصفات القيادية احدى معايير اختيار مديري المدارس حتى يتمكنوا من ادارة مدارسهم بنجاح وتحقيق العدالة .

٢- ضرورة وجود دورات تدريبية تطويرية في الادارة واثاء الخدمة بالسبل الكفيلة بنجاحهم في عملهم

٣- اعتماد مقياس العدالة التنظيمية النجاح الاداري من مديريات التربية في تقييم مديري المدارس الابتدائية في المدارس العراقية.

٤- التأكيد والاهتمام بالعدالة التنظيمية والنجاح الاداري لما لهم من دور في تحفيز المعلمين داخل المدرسة.

رابعا: المقترحات: من اجل استكمال البحث وتطويره يقترح الباحث

١- اجراء دراسة مماثلة على المدارس الثانوية وربطها بمتغيرات اخرى كالقيادة الابداعية وادارة التميز.

٢- اجراء دراسة حول اسباب ضعف النجاح الاداري لدى مديري المدارس .

٣- اجراء دراسة حول صعوبات العدالة التنظيمية.

٥- اجراء دراسة عن مستوى دافعية الانجاز وعلاقتها بالنجاح الاداري .

المصادر

المصادر العربية :

- ١- ابن منظور ، ابو الفضل جمال الدين ، (١٩٩٢) ، لسان العرب ، المجلد ١١ ، بيروت ، دار الروائع مجدلاوي للطباعة والنشر
- ٢- ابو جاسر ، صابرين مراد نمر ، " اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين
- ٣- أبو علام ، رجاء محمود (١٩٨٩) ، مدخل إلى مناهج البحث التربوي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- ٤- ابو ندا ، سامية خميس ، (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة . فلسطين .
- ٥- احمد ، احمد ابراهيم ، (١٩٩٠) ، نحو تطوير الادارة المدرسية ، دراسة ميدانية نظرية ، الطبعة الثانية ، عمان - الاردن
- ٦- أرفن ووليم (٢٠٠٣) .القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار الكتاب العربي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ترجمة ، هيثم كامل وماهر أبو هلاله
- ٧- البدران ، وجدان طارق رشيد ، (٢٠١٢) ، " انماط القيادة الادارية لرؤساء الاقسام وفقا لنظرية هيرسي وبلا نشرد والروح المعنوية لاعضاء الهيئة التدريسية والانتاجية الكمية في معاهد هيئة التعليم التقني " ، كلية التربية - ابن الهيثم ، جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة
- ٨- البديري ، طارق عبدالحميد ، (٢٠٠١) اساسيات الادارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان - الاردن .
- ٩- البديري ، طارق عبد الحميد ، (٢٠٠٥) ، الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر ، ط ٢ ، عمان - الاردن .
- ١٠- بسيوني ، إسماعيل علي (٢٠٠٩) .طرق البحث في الإدارة ، مدخل البناء ، المهارات البحثية ، دار المريخ ، عمان ، الأردن .

١١- البكار ، امانى يوسف طالب ، (٢٠١٢) ، " مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظرالمعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن .

١٢- الحميدي ، منال حسين حسن ، (٢٠٠٨) ، " العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة " ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى - كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .

١٣- حواس ، اميرة محمد ، (٢٠٠٣) ، " اثر الالتزام التنظيمي في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علىالبنوك التجارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة - مصر .

١٤- الخالدي ، احمد محمد مهدي ، (٢٠٠٨) ، " اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروحالمعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى . كلية التربية ، المملكة العربية السعودية

١٥- الخشالي ، شاكر جارالله ، (٢٠٠٤) ، " اثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والاداء الوظيفي : دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان " المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (٧) ، العدد (٢) . (١٨ - ١)

١٦- القبلاوي ، محمدقاسم ، ادارة الافراد المرشد العملي في تطبيق الاساليب العملية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، عمان ، ١٩٩٠ . ١٧- الشناق ، معن سرور محمد ، الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية / ابن رشد - جامعة بغداد، ٢٠٠١.

١٨- سلامة ، طناش ، الرضا عن العمل لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، عدد (١٣) ، ١٩٩٠ .

١٩- شوقي ، ناجي ، الادارة التربوية لمعاهد التعليم التقني ، المجلة العربية للإدارة / م ٣،٤ (٢١) ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٤ .

٢٠- الشنواني ، صلاح ، الافراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٢ .

٢١- السعود ، راتب ، وسلطان ، سوزان ، (٢٠٠٩) ، " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعة الاردنية بالولاء التنظيمي لاجزاء الهيئات التدريسية " ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد (٢٥) ، عدد (١ + ٢) . ٢٢- سلامة ، بلال حمودة محمد ، (١٩٩٥) ، " الروح المعنوية للعاملين فالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ، النجاح الوطنية ، فلسطين .

٢٣- سمعان ، وهيب واخرون ، (١٩٨٠) ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

٢٤- شمس الدين ، محمد علي ، والفقي اسماعيل محمد ، (٢٠٠٧) ، السلوك الاداري - مدخل نفسي اجتماعي للادارة التربوية ، دار الفكر للنشر ، عمان - الاردن

٢٥- شنطاوي ، نواف موسى ، العقلة ، ريما محمود ، (٢٠١٣) ، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها باداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد (١٤) ، العدد (٤) .

٢٦- شيبان ، امة اللطيف ، (١٩٨١) ، معنويات العمل : مفهومها ، مؤثراتها وسبل تنميتها ، مجلة الاداري ، مجلد (٣) عدد (٣) .

٢٧- الصاطوح ، محمد راشد ، (١٩٩٧) " النمط القيادي لرؤساء الاقسام وعلاقته بالروح المعنوية لاجزاء هيئة التدريس بكليات اعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية المملكة العربية السعودية .

٢٨- صبيح ، عبد الحميد ، (١٩٨٧) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للطباعة والنشر ، الرياض - السعودية

٢٩- الطائي ، يوسف حجيم ، الفضل ، مؤيد عبدالحسين ، العبادي ، هاشم فوزي (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الاولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع

٣٠- طوالبة ، محمد عبد الرحمن ، (٢٠٠٠) ، " الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الحاسوب في المدارس الابتدائية الحكومية " ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد الثامن عشر ، السنة التاسعة ، يوليو .

- ٣١- الطويل هاني عبدالرحمن ، (٢٠٠١) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، ط ٣ عمان ، دار وائل ،
- ٣٢- عاشور ، احمد صقر ، (١٩٨٣) ، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان
- ٣٣- عباس ، سهيلة محمد ، علي ، علي حسين ، (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر
- ٣٤- عباس ، محمد علي (١٩٩٤) ، القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسي جامعة بغداد وعلاقتها بمعنوياتهم ، جامعة بغداد ، كلية التربية - ابن رشد ، أطروحة دكتوراه .
- ٣٥- عبد الباقي ، صلاح ، (٢٠٠٠) ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- ٣٦- عبد الخالق ، احمد محمد ، (١٩٩٠) ، الابعاد الاساسية للشخصية ، ط ٤ ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- ٣٧- عبد الخالق ، احمد محمد ، (١٩٨٣) ، الإبعاد الأساسية للشخصية ، ط ١ الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
- ٣٨- عبادات ، روجي مروح احمد ، (١٤٢٣ هـ) ، " العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين
- ٣٩- عبود ، علي سكر (٢٠١٢) ، " العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين : دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمعلمين في مركز محافظة الديوانية " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية ، مجلد (١٤) العدد (٤) . ٤٠- عبيدات ، زهاء الدين ، (٢٠٠٢) " نحو ادارة الجودة التعليمية الشاملة في الاردن " ، مجلة رسالة المعلم ، المجلد (٤) ، وزارة التربية ، المملكة الاردنية الهاشمية ، .
- ٤١- العتيبي ، نواف سفر مفلح ، (٢٠٠٨) ، " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية

- ٤٢- العجلاني ، يوسف احمد ، (٢٠٠٠) ، " العدل وتطبيقاته في التربية الاسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية
- ٤٣- عدس ، عبد الرحمن ، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس ، ج ١ ، ط ٤ ، مكتبة الاقصى ، عمان ، ١٩٨٠ .
- ٤٤- العطوي عامر علي حسين ، (٢٠٠٧) ، " اثر العدالة التنظيمية في ابعاد الاداء السياقي " مجلة جامعة القادسية ، مجلد (١٠) عدد (١) .
- ٤٥- العلوان ، علاء الدين (٢٠٠٤) ، نحو رؤية مشتركة للتربية في العراق ، والوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة ، وزارة التربية ، بغداد .
- ٤٦- العميان ، محمود سلمان ، (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن
- ٤٧- عواد ، عمرو محمد احمد ، (٢٠٠٣) ، " تحليل ابعاد العدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية " مجلة البحوث الادارية
- ٤٨- عودة ، احمد سليمان ، وملكاوي فتحي حسن ، (١٩٩٢) اساسيات البحث العلمي فيالتربية والعلوم الانسانية ، ط ٣ ، مكتبة الكناني ، عمان - الاردن . ٤٩- عودة ، هديل محمد ، (٢٠١٠) ، الكفايات الادارية لمديري المدارس الاساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية ، مادبا- الاردن ، (رسالة ماجستير) .
- ٥٠- فالح ، محمد ، (٢٠٠٩) ، " بين العدالة التنظيمية والعدالة الاقتصادية / المعلمون والوزارة وديوان المظالم المدينة المنورة ، مجلة المعرفة ، www.almarefh.org العدد ١٦٣
- ٥١- فان دالين ، ديوميلير (١٩٨٤) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ٢ ، مصر .
- ٥٢- فليه ، فاروق عبدة ، عبدالمجيد ، السيد محمد ، (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٥٣- المهدي ، ياسر فتحي ، (٢٠٠٦) ، " العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة وجامعة عين شمس ، القاهرة - مصر

- .Deseler Cavy (1982) or ganization .Rest an Va , Reston Publishing .
- .Pany and Johnson (1975) E ducationalpsychology Macmillan publishing
- . Stogdill , R – M (1974) Hand Boo ; of leadership A surrey of theory practice , N . Y .Macmillan Free Press .
- .Gronlaad , N.E (1981) , measurement and evaluation on teaching , new yorkimacmillan
- . Brow F.G (1983) , principles of education and psychological testing , new york , wiley .
- .Nunnally , J. C , (1978) psychometric theory , new york , mc – grow – hill company .
- . Freeman F. S (1962) : theory and practice psychological testing , new york , rinchart & Winston
- . K aplon R. M & saecuzzo , D.P (1982) : psychological testing , principles , applications and issues . California : brookscolepublishingcompany .
- Anastasi & urbin – S (1997) : psychological tes ting new jersey prenticetllal.
- Dopis , P.H (1962) aroteon the computation of biserialrinitem validation journal of psychometric vol (7) No (4)
- . American psychological Association (1985 , standards for educational and psychologicaltests , Washington , D. C author .Ghiselletal (1981) Measurement theoryfo Behavioral sciences , san fran cisco , free man & company .
- .Guilford , J. P (1952) psychometric methods , 2 ndced new york N C Graw –tlill .

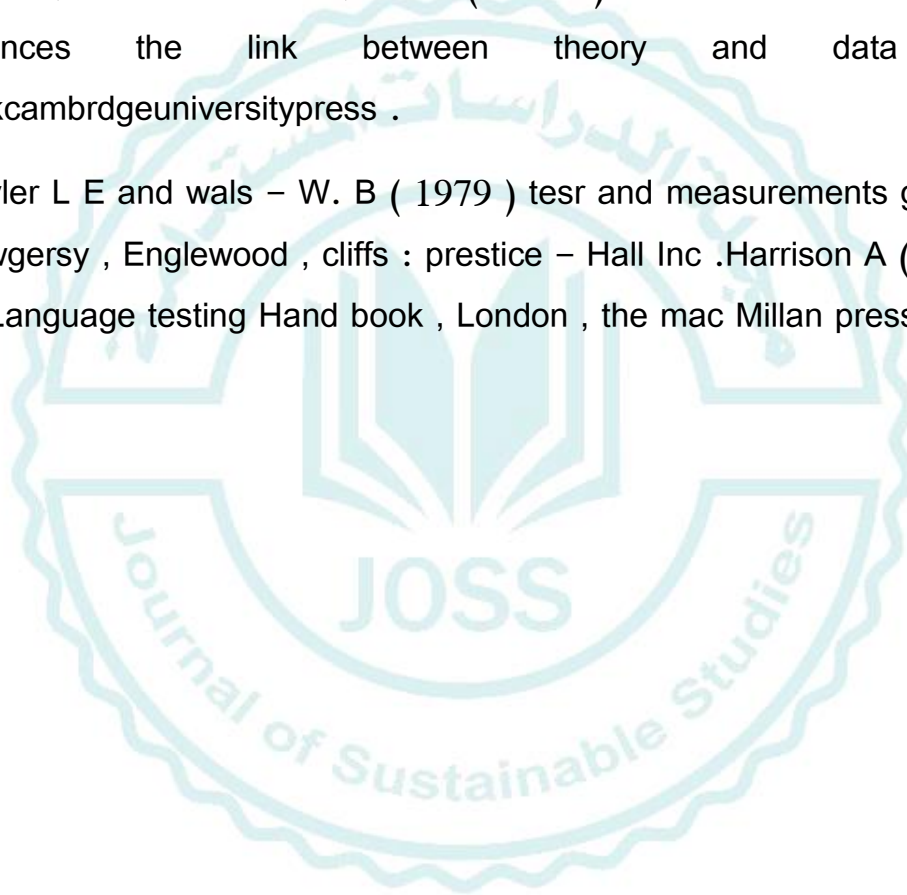
. Anastasi . A (1988) psychological testing thed new tork , mac – millanpublishing

. Nie , N. H etal (1975) statistical package for the socialsciencesnewyark , mc Graw –hill .

.smith , M C (1966) therelationshipbetweeni tem validity and testvalidity , psychometric , vol 1 No.3 , Helmstadt , v.

.Zeller , RA & carmines , E. G (1980) measurementin the social sciences the link between theory and data new yorkcambrdgeuniversitypress .

. Tyler L E and wals – W. B (1979) tesr and measurements grd Ed , Newgersy , Englewood , cliffs : prestice – Hall Inc .Harrison A (1983) : ALanguage testing Hand book , London , the mac Millan press.



الملاحق

ملحق (١)

م / مقياس العدالة التنظيمية

البدائل					الفقرات	ت
لا	لا	غير	اتفق	اتفق		
اتفق	اتفق	مؤكد		بشدة		
					١ يفوض المدير بعض مهامه الى المعلمين	
					٢ يوزع المدير العمل بالتساوي	
					٣ يعمل المدير على إعطاء الدور في النشاطات المدرسية وفق رؤيتهم الخاصة	
					٤ يشجع المدير على العمل بروح الفريق الواحد	
					٥ يسعى المدير لبناء علاقات اجتماعية طيبة وودية	
					٦ يساعد ف المدير ي حل مشكلاتهم الشخصية	
					٧ يقوم المدير بمحاسبه لمخالفتهم التعليمات الإدارية	
					٨ يحرص المدير على التحفيز للبحث والنشر والإبداع	
					٩ يطبق المدير كافة القرارات بدون استثناء	
					١٠ يقيم المدير أداء وفقا لإلية معروفة	
					١١ يسمح المدير المشاركة بالقرارات التي تتعلق بشؤون العمل	
					١٢ يشعر المدير بالإعمال الموكلة التي تقوم بها مناسبة جدا	
					١٣ يعتقد المدير أن جدول العمل في المدرسة مناسب	
					١٤ يشعر المدير بأن الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة مع إمكانياتك ومؤهلاتك العلمية	
					١٥ يحرص المدير على سماع الاراء قبل اتخاذ القرارات	
					١٦ يتخذ المدير القرارات تجاه المعلمين بدون تحيز	

١٧	يكافئ المدير وفق ما يستحقون بناء على معايير
١٨	يحرص المدير على الالتزام بمعايير التقويم
١٩	يوضح المدير تعليمات العمل في المدرسة
٢٠	يسمح المدير بالاعتراض على القرارات التي يتخذها

ملحق (٢)

م / مقياس النجاح الاداري

ت	الفقرات	البدائل			
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا
١	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة.				
٢	يطلع على خطط المدرسين السنوية واليومية .				
٣	يراقب سلوك التلاميذ داخل المدرسة.				
٤	يعمل على معالجة المشاكل التي تواجه المدرسة.				
٥	يشرف على سير العملية التعليمية				
٦	يعمل على تحديد الاحتياجات المدرسية				
٧	توفير الوسائل التعليمية الحديثة في عملية التعليم.				
٨	ينظم جداول الامتحانات قبل اداء الامتحانات				
٩	يوفر الكتب المدرسية قبل بدء السنة الدراسية				
١٠	يُشرك المعلمين في اللجان لتوزيع الكتب				
١١	يحث المعلمين على اقامة المعارض العلمية .				
١٢	يشجع المعلمين على الطرائق الحديثة في التدريس.				
١٣	يحث المعلمين على مواكبة التطور العلمي				
١٤	يُثمن اراء المعلمين والافادة منها.				
١٥	يشارك المعلمين افراحهم واحزانهم.				
١٦	يتعرف على مشكلات المعلمين و حلها.				
١٧	اشاعة روح الحوار بين المعلمين داخل المدرسة				
١٨	يتعامل مع المعلمين بنزاهة .				
١٩	يتابع تنفيذ المعلمين لملاحظاته.				
٢٠	يشرف على تنظيم القاعات الامتحانية.				

					يراعي الفروق العلمية بين المعلمين	٢١
					ينظم جداول المراقبة للساحة المدرسية بعدالة	٢٢
					يسمع اراء ومقترحات بشأن تطوير المدرسة	٢٣
					يتناقش مع المعلمين الذين يعانون من مشاكل	٢٤
					يعالج ضغوطات العمل لدى بعض المعلمين	٢٥

