



جامعة المنصورة
كلية التربية



**متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم
الثانوي العام في دولة الكويت
(دراسة ميدانية)**

إعداد

محمد مصباح على طعيمس بنش المطيري

إشراف

أ.م.د / محمد محمد إبراهيم مطر
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د / علي عبد ربه حسين إسماعيل
أستاذ أصول التربية وعميد الكلية
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت (دراسة ميدانية)

محمد مصلح علي طعيمس بنش المطيري

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وتحقيقاً لهذا الهدف الرئيس، سعي البحث لتحديد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤١٨) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من المعلمين والمعلمات في أبعاد الاستبانة - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) في أبعاد الاستبانة- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في أبعاد الاستبانة، كما جاءت متوسطات أبعاد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية تراوحت بين (٢,١٧) و (٢,٢١)، وهي تعكس قيماً متوسطة لآراء عينة البحث؛ وقد جاء بعد العدالة **الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية - مدارس التعليم الثانوي العام.

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف عبر العديد من الوسائل ومن ضمنها ضمان جودة العنصر البشري والتي تؤكد بأن الموارد البشرية تعد من أهم الموارد في المنظمات والمؤسسات ومصدراً لقدرتها التنافسية، لذا يجب على الإدارة الاستثمار في هذه الموارد كي ترقى بالمؤسسات من خلال تحقيق أهدافها، ففي المؤسسات التربوية يجب أن يبرز دور الإدارة في تحقيق العدالة التنظيمية بين المعلمين على حد سواء وذلك للوصول إلى أعلى درجات الالتزام من المعلمين وبما يخدم مصلحة أهداف المؤسسة التربوية.

وظهرت العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية في بداية القرن ٢١ حيث قام الباحثان هوي وترتر (Hoy & Tarter, 2004, 667) في أول محاولة لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في تلك المؤسسات.

إن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم المتغيرات في العملية الإدارية وكل ما يتعلق بالرأي المال البشري مثل سلوك العاملين، أدائهم، جودة المخرجات والعديد من المتغيرات التي تؤثر إيجاباً أم سلباً على المؤسسة التربوية (السعود وسلطان، ٢٠٠٩، ٣٤).

ويُعد مدخل العدالة التنظيمية من المداخل التي يمكن أن تحسن من الأداء الوظيفي لكافة العاملين بالمؤسسات التربوية، إلى جانب تحقيق الرضا الوظيفي، وتشجيع وتحسين المناخ التربوي الذي يهدف إلى الحفاظ على عناصر الجودة بالمؤسسة، وتطوير العمل بالمؤسسات التربوية المعتمدة.

حيث توفر العدالة التنظيمية الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمدرس، إضافة إلى تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم، وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المدرسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل قمة التماسك الاجتماعي الذي يحقق الاستقرار والنمو للمدرسة (السبعي، ٢٠١٥، ٥٢٣).

وفي الآونة الأخيرة ظهرت بعض الدراسات والأبحاث التي تتبع الظواهر والسلوكيات السلبية في بيئة العمل، حيث نالت ظاهرة الصمت التنظيمي أو سلوك الصمت التنظيمي كما يسميها البعض على حظ لا بأس به من البحث والدراسة، فالصمت هو اختيار العالمين لحجب الأفكار والمعلومات والآراء والتحفظات والملاحظات عن المشاكل التنظيمية فيما ذهب بعض الباحثين إلى أن سلوك الصمت التنظيمي هو اتجاه نحو قول أو فعل القليل استجابة لمشاكل حادة تواجه المنظمة (سليم، ٢٠١٢، ٤٣٣).

ويذكر دانكوسكي وآخرون (Dankos,et,al, 2014) أن الصمت التنظيمي سلوكا يقف عائقاً حيال تطور المؤسسات وبقائها، في ظل التنمية الحاصلة، فالكادر البشري يمثل أهم مدخلات المنظمات الحديثة، الذي بدوره يعمل على رسم ملامحها المستقبلية، فهو أساس نجاح أو فشل عملية التطوير التنظيمي، عبر تبادل الآراء والحلول الابتكارية والمقترحات، سعياً لمجابهة المشاكل، ولتحقيق الأهداف المنشودة.

كما أظهرت العديد من الدراسات والبحوث التنظيمية أنه على الرغم من امتلاك العنصر البشري للثقة في ذاته، إلا أنه يتردد في معظم الأحيان في التعبير عن مقترحاته وأفكاره ومعتقداته، وذلك لقناعته الراسخة بأن الانخراط في المشاركة والتعبير عن الآراء والمقترحات يعتريه قدر من الخطورة وردود الفعل السلبية، وهو ما يدفعه إلى الصمت حيال عدد من القضايا والمشكلات التي تمر بها المنظمة (Eriguc et al, 2014).

وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي.

مشكلة الدراسة:

إن غياب العدالة التنظيمية التفاعلية يؤدي إلى إحداث شعور سلبي لدى المعلمين اتجاه الإدارة المدرسية، مما يجعل هذا الشعور سبباً في تراجع مستوى الأداء ومخرجات التعليم بشكل كبير.

ومن خلال إطلاع الباحث على سلوكيات بعض المعلمين في محافظة الجهراء لاحظ وجود ظاهرة صمت تنظيمي لدى بعض المعلمين، ومن خلال محاولة الباحث لفهم أسباب الصمت التنظيمي لديهم، لاحظ استياء بعض المعلمين من الإدارة، وانخفاض مستوى ثقتهم بها، وأشارت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية كدراسة دراسة السهلي (٢٠٢٣) دراسة السبيعي (٢٠١٩): دراسة الفضلي (٢٠١٩): دراسة المهدي (٢٠١٨) دراسة الهاجري (٢٠١٦) دراسة الفضلي (٢٠٢١) دراسة مانع (٢٠٢٠) بأن العدالة التنظيمية هي المؤشر الأكثر تأثيراً في المؤسسات والعاملين فيها، ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة هذه الدراسة، من أجل الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي العام.

وتتمثل مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما واقع ممارسة العدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- 1- يمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وذلك من خلال:
 - 1- عرض الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
 - 2- تحديد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام بدولة الكويت.
 - 3- تحديد متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بالتعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

- 1- تفيد نتائج الدراسة بحث المسؤولين والتربويين لوضع خطط وبرامج تدريبية تعزز العدالة التنظيمية.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية ومنها إعداد برامج وخطط تعمل على رفع مستوى العدالة التي تؤثر على أداء المعلمين والراقي بالمؤسسة التعليمية.
- 3- لفت أنظار القادة والإداريين ومتخذي القرار والمسؤولين عن تطوير أداء المؤسسات التربوية إلى أهمية العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي، وتحسين أداء العاملين بها، وتحقيق الانتماء التنظيمي وخاصة بمدارس التعليم الثانوي العام.
- 4- تعريف القائمين على إدارة مدارس التعليم الثانوي بأهمية العدالة التنظيمية كمدخل تفعيل المناخ التربوي والحد من الصراعات التنظيمية فيها.
- 5- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول مستوى العدالة التنظيمية.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التأصيل النظري للعدالة التنظيمية، والكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية في التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة بغرض التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت وتضمن (٤٨) عبارة موزعة على الأبعاد الآتية (العدالة الإجرائية- عدالة التقييم- عدالة التعاملات- العدالة التوزيعية)، وقام الباحث بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ ولذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحياتها للتطبيق.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الثانوي العام بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٩٦٢٥) معلم، وعلية ستنتكون عينة الدراسة من (٤١٨) معلم ومعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام وفقاً لما حدده كريجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970, 607 - 610) في الجداول الإحصائية التي توضح حجم العينة المناسب بمعلومية حجم المجتمع، وكذلك وفقاً لما أسفر عنه برنامج تحديد حجم العينة المناسب sample size calculator calculator بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود العلمية: العدالة التنظيمية، بمدارس التعليم الثانوي العام بالكويت.

- الحدود البشرية والمكانية: معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بالكويت.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤م/٢٠٢٥م.
- الحدود المكانية: دولة الكويت.

مصطلحات الدراسة

١. العدالة التنظيمية:

هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها، ويقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنتهم مع زملائهم الآخرين في العمل وتتكون العدالة من الأبعاد (التوزيع، الإجراءات، والتعاملات) (Ali, et, al,) (2014, 70)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها معلمي التعليم الثانوي العام بدولة الكويت على عدالة الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة في التعامل معهم، وهذا يعني أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تتناول بعض جوانب هذه الدراسة وقد استفاد الباحث في اختيار موضوع الدراسة، ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك من خلال عرض الهدف من كل دراسة والمنهج المستخدم فيها، وبعض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها وذلك على النحو التالي:

- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

من الدراسات العربية التي أمكن الاطلاع عليها المتعلقة بالعدالة التنظيمية ما يأتي:

١- دراسة السهلي(٢٠٢٣) بعنوان " متطلبات تطوير إدارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار العينة وقد بلغ عددهم (١٣٠) معلم ومعلمة بمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في دولة الكويت، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمعها من أفراد العينة بمدارس المرحلة الثانوية وتوصلت إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة فكانت أكبرهم نسبة العدالة الإجرائية.

٢- دراسة السبيعي(٢٠١٩): بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣١١) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من جزئين الأول: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية، وتكوّن من (٢٩) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية)، والثاني: لقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتكوّن من (٣٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (الالتزام تجاه المدرسة، والالتزام تجاه العمل التدريسي، والالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو الزملاء).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين متوسطة على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متوسطة على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، وتوصلت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٣- دراسة الفضلي (٢٠١٩): بعنوان " العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة التعرف العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول تناول أبعاد العدالة التنظيمية، والجزء الثاني تناول أبعاد الثقة التنظيمية، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (٤٠٥) معلمين ومعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع المجالات بين جميع فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) في جميع المجالات بين جميع فئات الخبرة ولصالح الفئات الأعلى خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية بمجالاتها والثقة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر المعلمين.

٤- دراسة المهدي (٢٠١٨) بعنوان " تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

هدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها: التعرف على الأطر النظرية للعدالة التنظيمية لتدعيمها وتعزيزها في ممارسات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وكذلك التعرف على الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية، وبيان أثر العدالة التنظيمية في الارتقاء بأداء المعلمين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٢٧) من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بدولة الكويت لرصد واقع العدالة التنظيمية من قبل المديرين، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، حيث جاءت جميع أبعادها بدرجة كبيرة باستثناء العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة (٣,٢٠٧)، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل الأساليب المرتبطة بالممارسات القيادية لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة الرئيسة وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية بما يرتقي بالأداء المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

٥- دراسة الهاجري (٢٠١٦) بعنوان " الاغتراب الاجتماعي لدى مدراء المدارس في دولة الكويت وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الاغتراب الاجتماعي لدى مدراء المدارس في دولة الكويت وعلاقته بالعدالة التنظيمية، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنسية) في ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من

(٥٨) مديرا ومديرة بنسبة (٨٩,٢%) من مجتمع الدراسة و(١٨٠) معلما ومعلمة بنسبة (٥,٣%) من مجتمع الدراسة. وتم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة الأولى: لقياس درجة الاغتراب الاجتماعي لدى مدراء المدارس، وتكونت من (٢٧) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (فقدان السيطرة، فقدان المعنى، العزلة، اللامعيارية)، والثانية: لقياس العدالة التنظيمية وتكونت من (٣٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية)، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاغتراب الاجتماعي لدى مدراء المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس فقط على مجالي فقدان السيطرة وفقدان المعنى وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولم تظهر فروق للجنس على باقي المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. وبينت نتائج الدراسة عدم فروق لسنوات الخبرة على جميع المجالات فيما عدا مجال فقدان المعنى حيث كانت هناك فروق لصالح سنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنسية على جميع مجالات العدالة التنظيمية. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الاغتراب الاجتماعي والعدالة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

من الدراسات الأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها المتعلقة بالعدالة التنظيمية ما يأتي:

١- دراسة (Yangin & Elm, 2017) بعنوان " العلاقة بين العدالة التفاعلية وثقة المدير وسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين ثقة المدير وتصورات العدالة التفاعلية وسلوكيات صمت العاملين، وطبقت على ٤٧٦١ مدرساً بتركيا، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية متوسطة المستوى بين تصورات المعلمون حول العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي، وأن متغيرات العدالة التفاعلية وثقة المدير مثلت متغيرات تنبؤية لسلوك الصمت وتم تفسير %١٧ من التغير في سلوك الصمت التنظيمي.

٢- دراسة يلماز والتينكورت،(Yilmaz and Altinkurt, 2015) بعنوان " العلاقة بين سلوكيات القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

هدفت الدراسة فحص العلاقة بين السلوكيات القيادة المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على عينة تكونت من (٢٧١) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعي كوتاهي في تركيا. تم جمع البيانات بواسطة مقياس الثقة التنظيمي"، ومقياس العدالة التنظيمية، ومقياس السلوك القيادي". وتم تحليل البيانات من خلال الإحصائيات الوصفية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات القيادة لدى مديري المدارس. وكشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدراء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وأن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية.

٣- دراسة تان (Tan, 2014) بعنوان " العدالة التنظيمية كمتنبئ بالصمت التنظيمي.

بحثت الدراسة عن العلاقة بين تصور المعلمين للعدالة التنظيمية وصمتهم التنظيمي طبقت على ٢٠٠ معلم ابتدائي في تركيا، وأظهرت النتائج أن إدراك المعلمين للعدالة التوزيعية والإجرائية

والتفاعلية ارتبط سلبيا مع الصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، مع وجود علاقة إيجابية مع الصمت الاجتماعي، وأكدت النتائج أن العدالة التنظيمية متغير يتنبأ بالصمت التنظيمي للمعلمين.

٤- دراسة بالاسيانو وساليس (Balassiano and Salles, 2012) بعنوان " إدراك المساواة والعدالة وآثارهما على الالتزام التنظيمي العاطفي.

هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وتكونت الدراسة من عينة من (٧٣) معلماً ومعلمة في المدراس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في مدينة فتوريا بالبرازيل واستخدمت استبانة مكونة من ثلاث جلسات مع فقرات مطورة للكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، اتضح الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

١. جميع الدراسات تناول مفهوم العدالة التنظيمية في المدارس، وتبحث في مدى تطبيق أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لدى مديري المدارس.
٢. الأدوات والأساليب: غالبية الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينات من المعلمين في مدارس مختلفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
٣. معظم الدراسات تناولت معلمي المدارس الثانوية أو المتوسطة في دول عربية مثل الكويت والأردن، وبعضها ركز على المدارس الابتدائية أو التعليم الأساسي.
٤. تم التركيز في معظم الدراسات على العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، الصمت التنظيمي، والنجاح الإداري.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

على الرغم من اتفاق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض النقاط، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في بعض الأمور منها:

- من حيث المتغيرات الدراسية: تركز الدراسة الحالية على التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وواقع الصمت التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، بينما دراسة السبيعي (٢٠١٩) أظهرت علاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مدارس الكويت.
- من حيث النوع والمستوى التعليمي: بعض الدراسات تناولت المدارس الثانوية (مثل دراسة السهلي ٢٠٢٣)، بينما أخرى تناولت مدارس التعليم الأساسي أو المتوسطة (مثل دراسة السبيعي ٢٠١٩)
- من حيث النتائج: دراسة السهلي (٢٠٢٣) أظهرت أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية كانت متوسطة في مدارس الكويت الثانوية، بينما دراسة الهاجري (٢٠١٦) تناولت علاقة بين الاغتراب الاجتماعي والعدالة التنظيمية، حيث لم توجد علاقة ارتباطية قوية.
- من حيث المتغيرات المؤثرة: تناولت دراسة الهاجري (٢٠١٦) دراسة تأثير الجنس والخبرة على العدالة التنظيمية، حيث وجد أن الفروق تعود للجنس في بعض المجالات، بينما تناولت دراسة السبيعي (٢٠١٩) متغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت تأثير الخبرة على العدالة التنظيمية.

وسوف يسير البحث الحالي بثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

ترتبط العدالة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية، فقد أشار سانتروك (Santrock, 2003, 198) أن مفاهيم العدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بمعايير الصح والخطأ. والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles, 36, 2003)، ويعرفها مارك (Mark, 2003, 361) بأنها مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة.

ويرى (Mukher Jecetal, 2016) أن لعدالة التنظيمية هي الكيفية التي ينظر من خلالها العاملون إلى الإجراءات والقرارات والسلوك التي تقررها الإدارة العليا، بمعنى كيفية تفاعل الإدارة العليا مع العاملين وانعكاس ذلك على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة. أما محمد وموسي (٢٠٢٢) فقد عرفا العدالة التنظيمية بأنها: تصورات العاملين نحو المساواة ن خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر العاملين لأنفسهم، وكذلك الطريقة التي يعامل بها العاملين من قبل المؤسسة.

من خلال هذا العرض لمجموعة التعريفات والتي وردت في المصادر السابقة يمكن تعريف العدالة التنظيمية تعريفاً إجرائياً بأنه تلك النوع الذي يسود فيه مناخ المساواة والعدالة التي يشعر بها المعلم في مرحلة الثانوية مما يعمق العلاقة ويطور ويحقق الهدف المنشود من العملية التربوية.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية:

تعد العدالة التنظيمية من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي في المؤسسة، وعاملاً مهماً لاستقرار العلم، وهي تولد مناخاً إيجابياً يساعد على التعاون والثقة بين أعضاء المؤسسة، وأصبحت من المواضيع التي تهتم العاملين بها ويتطلعون إلى تحقيقها وتطبيقها في المؤسسة، ونتيجة التغيرات العالمية المتسارعة خاصة بعقد التسعينات، زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية؛ حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة أكثر إلى الشعور بالاكتماء المادي والنفسي (الأسمرى، ٢٠١٤).

وتتطلب أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية لكونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩، ٢٦)، كما تتطلب أيضاً العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية من خلال مقدرتها على إيجاد جو من الشعور بالرضا والعدالة بكل مستوياتها الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية والتقييمية، وكذلك الإحساس بالانتماء إلى هذه المؤسسة التربوية ليدفعهم ذلك للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب أهدافهم الشخصية، ودورها في استقرار العمل، وتنمية الولاء للمؤسسة التربوية، وفي تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراعات، ورفع كفاءة العمل والمعلمين، وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال ما يلي: (خرموش، ٢٠١٤)

١. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
٢. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
٤. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

٥. تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار.
٦. تعتبر لعدالة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العاملين لتحقيقها.
٧. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة ولتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
٨. إن العدالة التنظيمية بلا شك تقدم دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة، فهي تعكس صورة مشرفة للمؤسسة، وذلك من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة، فهي كذلك تؤدي إلى تماسك أفراد المنظمة، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم وللآخرين.
- يتضح مما سبق تتمثل أهمية العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، واحترامهم، وتوزيع المهام، والأجور والحوافز بالمساواة، وتعميم مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة المتبادلة، ومبدأ تكافؤ الفرص في المهام والترقيات لتحقيق أعلى مستوى من الأداء في العمل، والوصول إلى الجودة الحقيقية في العمل، مما يؤدي ذلك إلى خلق علاقة إنسانية بين العمل والمسؤولين في المؤسسة من قيادات وإدارات ومشرفين، وانعكاس ذلك على الولاء التنظيمي وتنمية ثقافة الإنجاز لدى العاملين لشعورهم بأن المؤسسة جزء منهم.
- ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية:**

لقد تعددت أنواع العدالة التنظيمية واختلف كل منها حسب أدواته واحتياجاته وكيفية تعامله مع الحقائق والظواهر وهي كما يلي:

(١) العدالة التوزيعية: (Distributive Justice):

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات تكون في شكل أجور وترقية وحوافز ومقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون بمدى عدالة هذه المخرجات، إلى النزاهة والعدالة في إصدار القرارات، وإدراك الفرد، وتشير أيضاً بعدالة المخرجات التي تسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها، وتكون من نتائج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرين وما يحصلون عليه من جهة أخرى، أي أنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج (3, 2016, kalay).

(٢) العدالة الإجرائية: (Procedural Justice):

هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، كما تعني إدراك الموظفين العاملين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات، فهل كانت الإجراءات المستخدمة في وضع الأهداف وفحص النتائج عادلة؟ وهل تتضمن عملية اتخاذ القرارات رؤية الأفراد المتأثرين بها (التصويت)؟ وهل القرارات متسقة من حيث التطبيق؟ وهل تتسم بعدم التحيز؟ وهل هي دقيقة ومحددة؟ وهل قابلة للتصحيح والتعديل؟ وهل تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (السكر، ٢٠١٣)

(٣) العدالة التفاعلية (Interactionnel Justice):

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، يمكن تعريف العدالة التفاعلية أنها هي إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، ومدى معاملة المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام (جاد الرب، ٢٠١٠)، ومن ناحية أخرى فإن العدالة في

المعاملة تمكن الإداري من تحقيق الأهداف الصعبة بالتركيز على تحقيق نوع من التعاون بين العاملين بعضهم البعض هذا وقت لمنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون (ديسلر، ٢٠١٥)، فالعدالة التفاعلية هي مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، فرغم أهمية العدالة التوزيعية والإجرائية تبقى عدالة التعامل هي المحرك الأساسي لشعور وإدراك العاملين بالعدالة بمختلف أبعادها.

٤) العدالة التقييمية.

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز.

كما تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية التي كانت وما زالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بالعدالة ولأصحاب صانعي القرار ومتخذيها في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

نستنتج أن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين، ومدى إدراكهم وفهمهم لطريقة عمل المؤسسة التي ترفض نمطاً محدداً في التعامل مع أفرادها داخل المؤسسة.

المحور الثاني: واقع العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت. أولاً: إجراءات الدراسة:

- الإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بواقع العدالة التنظيمية في المدارس.

- بناء أداة الدراسة (الاستبانة) للوقوف على واقع العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت، وسوف يتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وغيرها من الجامعات المصرية، للحكم على مدى ملاءمتها ومناسبتها وصحتها.
- تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من أجل التأكد من الصدق الداخلي باستخدام معامل الارتباط، والتأكد من الثبات.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة العشوائية.
- تحليل النتائج وتبويبها في جداول وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.
- وضع التصور المقترح لتفعيل متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت.

المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

١- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث تم تخصيص ثلاث درجات للبدل تتحقق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبدل تتحقق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبدل تتحقق بدرجة صغيرة وذلك في محاور الاستبانة.
- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

- اعتمد الباحث في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Social Sciences Statistical Package)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 - حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
 - حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
 - **التقدير الرقمي** = (٣ × تكرار البديل تتحقق بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل تتحقق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل تتحقق بدرجة صغيرة) وذلك في الاستبانة.
 - حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:
 - **الوزن النسبي** = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حيث ن: عدد العينة
 - ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن: الأهمية النسبية للمفردات = الوزن النسبي / عدد البدائل
 - ترتيب الأبعاد حسب المتوسط، أي تحويل ليكرت الذي مقياس ثلاثي طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوى التحقق} = \frac{١ - ٣}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٧ \text{ من الدرجة}$$

والجدول الآتي يوضح مستوى ومدى التحقق لأبعاد محوري الاستبانة.
جدول (١) مستوى ومدى التحقق لأبعاد محور الاستبانة

المدى	مستوى التحقق
من ١ حتى ١,٦٦	منخفض
من ١,٦٧ حتى ٢,٣٣	متوسط
من ٢,٣٤ حتى ٣ تقريباً	مرتفع

- استخدم الباحث اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكور/ إناث) ومتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس / دراسات عليا) على محاور الاستبانة، وبناءً عليه يقرر الباحث ما إذا كان سيتم التعامل مع عبارات كل محور في ضوء العينة الكلية، أم سيتعامل وفقاً للنوع أو المؤهل كل على حدة؛ فإذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للنوع أو المؤهل في الاستجابة على محاور الاستبانة، يتم التعامل إحصائياً مع استجابات كل عينة على حدة، بينما إن لم تكن هناك فروق بينهم يتم التعامل إحصائياً مع كل محور في ضوء العينة الكلية.
- استخدم الباحث تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في الاستبانة.
- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) بالنسبة لعبارات الاستبانة، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$(ت - ت م)$$

$$كا^2 = مج$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي
 ت م = التكرار المتوقع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها:
 • فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال المتعلق بالكشف عن واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت:

سيتم في البداية عرض نتائج نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع أبعاد المحور الأول؛ هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) ومتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس - دراسات عليا) ومتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) كل على حده؟ وجاءت النتائج على النحو الآتي:

❖ وفقاً لمتغير النوع (معلم/ معلمة)

جدول (١) قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع على المحور الأول من الاستبانة (ن = ٤١٨)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة العدالة التنظيمية	البعد الأول: العدالة الإجرائية	معلم	138	27.81	3.871	1.405	416	غير دالة
		معلمة	280	28.32	3.244			
	البعد الثاني: عدالة التقييم	معلم	138	25.86	2.269	1.231		غير دالة
		معلمة	280	26.19	2.764			
	البعد الثالث: عدالة التعاملات	معلم	138	25.45	2.597	1.627		غير دالة
		معلمة	280	25.89	2.633			
	البعد الرابع: العدالة التوزيعية	معلم	138	24.42	1.597	0.880		غير دالة
		معلمة	280	24.28	1.582			

يتضح من نتائج جدول (١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من المعلمين والمعلمات في جميع أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، وقد يشير عدم وجود فروق إلى أن البيئة المدرسية توفر فرصاً ومعاملة متساوية لكل من المعلمين والمعلمات. أي أن العدالة التنظيمية يتم تطبيقها بشكل متوازن بين الجنسين في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى نفس التصورات أو الاستجابات من كلا الجنسين.

❖ وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا)

جدول (١)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل على المحور الأول من الاستبانة (ن = ٤١٨)

المحور	البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة العدالة التنظيمية	البعد الأول: العدالة الإجرائية	ليسانس/ بكالوريوس	293	27.46	3.747	0.993	416	غير دالة
		دراسات عليا	125	27.08	3.187			
	البعد الثاني: عدالة التقييم	ليسانس/ بكالوريوس	293	25.65	2.787	1.160		غير دالة
		دراسات عليا	125	25.32	2.299			
	البعد الثالث: عدالة التعاملات	ليسانس/ بكالوريوس	293	25.02	2.638	1.322		غير دالة
		دراسات عليا	125	24.62	3.172			
	البعد الرابع: العدالة التوزيعية	ليسانس/ بكالوريوس	293	24.39	1.534	1.238		غير دالة
		دراسات عليا	125	24.18	1.699			

يتضح من نتائج جدول (٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) في جميع أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوية بدولة الكويت) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، وقد يشير ذلك إلى أن العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في الكويت تُمارس بشكل موحد على جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم الأكاديمي. هذا يعكس أنه سواء كان المعلم حاصلًا على شهادة بكالوريوس أو دراسات عليا، فإن تجربته في ممارسات العدالة التنظيمية تكون متشابهة، ربما بسبب السياسات التعليمية المعتمدة من الوزارة أو الإدارة المدرسية.

❖ وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٣)

تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحور الأول من الاستبانة

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة العدالة التنظيمية	البعد الأول: العدالة الإجرائية	بين المجموعات	52.031	2	26.016	2.356	0.096 غير دالة
		داخل المجموعات	4582.488	415	11.042		
		الدرجة الكلية	4634.519	417			
	البعد الثاني: عدالة التقييم	بين المجموعات	17.678	2	8.839	1.258	0.285 غير دالة
		داخل المجموعات	2915.767	415	7.026		
		الدرجة الكلية	2933.445	417			
	البعد الثالث: عدالة التعاملات	بين المجموعات	34.828	2	17.414	2.218	0.110 غير دالة
		داخل المجموعات	3258.150	415	7.851		
		الدرجة الكلية	3292.978	417			
	البعد الرابع: العدالة التوزيعية	بين المجموعات	4.208	2	2.104	0.835	0.434 غير دالة
		داخل المجموعات	1045.191	415	2.519		
		الدرجة الكلية	1049.400	417			

يتضح من جدول (٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوية بدولة الكويت)، حيث جاءت جميع قيم (ف) غير دالة إحصائياً، مما يدل على أن سنوات الخبرة لا تعد عاملاً مؤثراً في تحديد تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي

بالكويت، وأن المعلمين من مختلف مستويات الخبرة قد يعانون من أو يستفيدون من نفس الظروف المتعلقة بالعدالة التنظيمية داخل المدارس، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق دالة في تصوراتهم. نتائج المحور الأول: واقع ممارسة العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت يعرض الباحث في البداية نتائج ترتيب أبعاد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة، وذلك وفقاً للمتوسط، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٤)

المتوسط والترتيب ومستوى التحقق لأبعاد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من وجهة نظر العينة الكلية (ن = ١٨٤)

البيد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التحقق
البيد الأول: العدالة الإجرائية	2.18	0.270	2	متوسط
البيد الثاني: عدالة التقييم	2.17	0.218	3	متوسط
البيد الثالث: عدالة التعاملات	2.17	0.229	3 مكرر	متوسط
البيد الرابع: العدالة التوزيعية	2.21	0.144	1	متوسط
محور العدالة التنظيمية ككل	2.18	0.103	-	متوسط

يتضح من نتائج جدول (٤) أن متوسطات أبعاد واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت من وجهة نظر عينة البحث الكلية تراوحت بين (٢,١٧) و (٢,٢١)، وهي تعكس قيماً متوسطة لآراء عينة البحث حول واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؛ وقد جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١)، وجاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨)، بينما جاء بعدى عدالة التقييم و عدالة التعاملات في المرتبة الثالثة (الأخيرة) من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٧)، يشير بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى إلى أن المعلمين يرون أن توزيع الموارد والفرص والامتيازات بين المعلمين في المدارس يعتبر الأكثر تحققاً من بين أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى. قد يكون هذا ناتجاً عن شعور المعلمين بتوزيع متوازن للفرص مثل المهام والامتيازات أو الحوافز بناءً على معايير واضحة، وهذا يمكن أن يعكس إيجاباً على العلاقات التنظيمية في المدرسة.

العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية: مما يعني أن المعلمين يعتبرون الإجراءات المتبعة في المدرسة لتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات واضحة إلى حد ما، ولكن قد يكون هناك بعض التحفظات أو التحديات المتعلقة بالشفافية أو العدالة في هذه الإجراءات.

عدالة التقييم و عدالة التعاملات في المرتبة الثالثة (الأخيرة) مما يعني أن المعلمين يرون أن العدالة في تقييم الأداء وتعامل الإدارة مع المعلمين قد لا تكون كما يتوقعون، وهذا يمكن أن يشير إلى أن هناك بعض الاختلافات في كيفية تقييم الأداء أو في طريقة معاملة الإدارة لبعض المعلمين، مما يؤدي إلى شعور ببعض الظلم أو عدم الرضا في هذه الجوانب.

المحور الثالث: متطلبات تحقيق العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت:

١- متطلبات تحقيق العدالة الإجرائية:

✓ تحديد معايير شفافة ومتسقة في جميع الإجراءات التنظيمية (مثل الترقية، توزيع الحصص، أو تقييم الأداء).

- ✓ التأكد من أن جميع المعلمين على دراية بكيفية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم (مثال: آلية توزيع الأنشطة المدرسية).
- ✓ تنظيم فعاليات تواصل غير رسمية (مثل اللقاءات الأسبوعية أو الأنشطة الاجتماعية) لتشجيع المعلمين على التفاعل مع بعضهم البعض ومع الإدارة، بهدف تقوية الروابط بين المعلمين والإدارة وتعزيز بيئة التعاون والاحترام المتبادل.
- ٢- **متطلبات تحقيق عدالة التقييم:**
 - ✓ تحديد معايير موضوعية ومحددة لتقييم أداء المعلمين في التدريس، والتفاعل مع الطلاب، والمشاركة في الأنشطة المدرسية.
 - ✓ ضمان أن المعلمين يتلقون ملاحظات بناءة حول أدائهم تساعد في التحسين المهني.
 - ✓ إجراء مراجعات دورية للمعايير التقييمية لضمان أنها لا تتضمن تحيزاً أو تمييزاً ضد أي معلم.
 - ✓ وضع إطار عمل يتوافق مع التوقعات ويشجع المعلمين على تحسين أدائهم.
- ٣- **متطلبات تحقيق العدالة التوزيعية:**
 - ✓ ضمان توزيع المسؤوليات والمهام مثل الإشراف على الأنشطة أو قيادة فرق العمل بشكل عادل بين المعلمين، وفقاً لخبراتهم واهتماماتهم.
 - ✓ تخصيص الموارد والإمكانات بشكل يتناسب مع احتياجات المعلمين التعليمية والمهنية، مثل توفير المواد التعليمية أو التدريبات اللازمة.
 - ✓ تقديم حلول عملية لزيادة تنظيم العمل وتقليل الأعباء الزائدة على المعلمين، مثل إعادة توزيع المهام.
 - ✓ التأكد من أن المدير يستمع بعناية لملاحظات المعلمين ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
 - ✓ يجب أن تتاح لجميع المعلمين فرص متساوية في البرامج التدريبية والتطوير المهني، مما يعزز مهاراتهم ويوفر فرصاً للنمو المهني.
- ٤- **متطلبات تحقيق عدالة التعاملات:**
 - ✓ توزيع المهام مثل التدريس، الأنشطة اللاصفية، والإشراف على الفصول بشكل عادل بين جميع المعلمين، مع مراعاة القدرات الخاصة.
 - ✓ تجنب التفضيل أو التمييز بناءً على العلاقات الشخصية أو الخلفيات الاجتماعية. يجب أن يشعر المعلمون أنهم يعاملون بشكل متساوٍ.
 - ✓ إجراء اجتماعات دورية بين الإدارة والمعلمين لمناقشة القضايا المهمة وتبادل الآراء.
 - ✓ تشجيع المعلمين على تقديم الملاحظات حول القضايا الإدارية والتعليمية بشكل منظم.
 - ✓ تعزيز التعاون بين المعلمين مما يساعد في التغلب على الشعور بالعزلة.
 - ✓ الاعتراف بمساهمات المعلمين من خلال الجوائز أو الشهادات التقديرية.
 - ✓ توفير برامج دعم نفسي ودورات تدريبية لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم وتعزيز مرونتهم المهنية.
 - ✓ ضمان أن التعليمات واضحة ومفهومة من المعلمين، مع إشراكهم في شرح وتوضيح السياسات المدرسية.
 - ✓ خلق بيئة يشعر فيها المعلمون بأنهم جزء من صنع القرار المتعلق بالتنظيم المدرسي.
 - ✓ تطبيق الأنظمة التعليمية بمرونة، مع إفساح المجال للمعلمين للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات تحسين.

المراجع:

- الأسمرى، سلطان (٢٠١٤). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- جاد الرب، محمد سيد (٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خرموش، مراد رمزي (٢٠١٤): دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام "دراسة ميدانية بولاية سطيف". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الخصيري، فاطمة بنت على بن صالح (٢٠١٩). العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- داوود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٥): العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(٤١).
- ديسلر، جاري (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ترجمة محمد السيد عبد العال. كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- السبعي، سعيد بن فايز بن محمد (٢٠١٥): دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، *مجلة كلية التربية*، مج(٣٤)، ع(١٦٤)، ج(١)، ص ص ٥٢٣-٥٦٠.
- السبعي، عبد الله محمد ضيدان (٢٠١٩): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٩): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة جامعة دمشق*، جامعة دمشق، ٢٥، (٢-١): ١٩١-٢٣١.
- السكر، عبد الكريم (٢٠١٣). أثر العدالة التفاعلي في الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، مج(٤٠)، ع(٢).
- سليم، أحمد عبد السلام (٢٠١٢). سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاصة في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع(٣)، ص ص ٤٢٩-٤٩٦.
- السهلي، سارة محمد ناصر فايز (٢٠٢٣). متطلبات تطوير إدارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، ع(١٢٢)، ٩٨٠-١٠٠١.
- الفضلي، أسماء فرحان مبارك غضبان (٢٠٢١): تأثير الصمت التنظيمي على مشاركة معلمي المدرسة الثانوية بدولة الكويت في صنع القرار "دراسة تحليلية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مج(٣٢)، ع(١٢٦)، ١-٢٦.
- قهيري، فاطمة (٢٠٢٠): واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بالجلفة، *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، ٣(١)، ٩٥-١١٣.

مانع، مانع عيد (٢٠٢٠): درجة الصمت التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

محمد، عباس سهيلة (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط٢، الأردن: دار وائل.
المهدي، سوزان محمد (٢٠١٨): تصور مقترح لتفعيل ممارسات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة جنوب الوادي، ع(٢)، ٣٥١-٣٩٣.

الهاجري، عبد الإله فيحان (٢٠١٦): الاغتراب الاجتماعي لدى مدراء المدارس في دولة الكويت وعلاقته بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

Ali, M., Saifullah, Z. (2014): Distributive and procedural Justice as Predictors of job satisfaction and organizational commitment: A case Study of Banking Sector of Balochistan. *European Journal of Business and Management* 6(34): 69-74.

Balassiano, M and Salles, D. (2012): Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. 9, (3): 268-286.

Eriguc G Ozer, O Turac, & 5 & Songur, C. (2014): Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling, **International Journal of Business, Humanities and Technology** 14[2] 285- 316

Hoy, K & John, T. (2004): Organizational justice in school: No justice without trust. **International journal of educational management**. 18, (4): 250- 263.

Kalay, Faruk, (2016):" The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context", **International Journal of Human Resource Studies**, Vol. 6, No. 1.

Mark, N & Adrian, T. (2003): Organizational Justice, trust and the management of change exploration. **Personal Review**, 32, (3): 361- 373.

Santrock, J. (2003): **Adolescence. (9 Ed)**. New York: McGraw.

Tan. C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. **Educational Research and Reviews**, 9(21), 1190-1202.

Yangin, D., & Elm, C. (2017). The relationship among interactional justice, Manager Trust and Teachers organizational silence Behavior

,**Universal Journal of Educational Research**, 5(3) PP. 325-333.

Yilmaz, K and Altinkurt, Y. (2015): Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. **Faculty of Education Journal**, 41, (1): 12-24.