



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

# العدالة التنظيمية والممارسات القيادية فى مدارس التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير فى التربية  
( تخصص إدارة تربوية )

إعداد

ماجدة حسنى هارون رضوان

إشراف

أ.م.د / محمد طه حنفي □

استاذ مساعد بقسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.د / مرفت صالح ناصف

أستاذ بقسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
"وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ"

صدق الله العظيم

[ سورة النساء : الآية ٥٨ ]

## شكر و تقدير

يسعدنى ويشرفنى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتى الفاضلة والقديرة والحنونة والذى كان لى عظيم الشرف أن أنال من علمها الغزير **الأستاذة الدكتورة / مرفت صالح ناصف** التى شملتنى برعايتها بتقديم النصح والعون والإرشاد والتوجيه خلال مراحل العمل بالرسالة . جزاها الله عنى خير الجزاء .

كما يسعدنى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذى الفاضل **الدكتور/ محمد طه حنفي** على كل ما قدمه لى من دعم علمي متواصل وتوجيه وإرشاد خلال مراحل العمل بالرسالة، جزاه الله عنى خير الجزاء .

كما يسعدنى ويشرفنى أن أتقدم بمزيد من الشكر والإمتنان إلى لجنة المناقشة والحكم المكونة من **الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحى ، المناقش الداخلى ،** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية. جامعة عين شمس، و **الأستاذ الدكتور/ سوزان محمد المهدي ، المناقش الخارجى ،** أستاذ الإدارة التعليمية كلية البنات . جامعة عين شمس ، لما بذلاه من التوجيه والنصح من خلال مناقشتهم وملاحظاتهم القيمة على البحث، متعهما الله بالصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية عين شمس أساتذة ومدرسين ومعيدى وزملاء أجلاء، على ما قدموه لى من مساندة ودعم مستمرين، وأخص بالذكر كل من **الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، **الدكتور/ محمد سعيد، والأستاذة رانيا حسن** لما قدموه لى من عون ومساندة لإتمام هذه الرسالة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لى يد العون وانتفعت بعلمه ومعرفته وخبرته فى خروج هذا العمل وأخص بالذكر **الدكتورة / إيمان زغلول** بمركز البحوث التربوية لما قدمت لى الدعم والمساعدة فى الحصول على الأبحاث التى أفادتني كثيراً فى هذه الرسالة .

كما أتقدم بخالص الدعاء إلى والدى ووالدتي نبع الحنان ورمز العطاء والحب أطل الله في عمرهم وبارك لهم فى صحتهم ، كما أشكر أخواتى الداعمين لى لما أغمروني من عطف ودعم نفسى فلهم منى جزيل الشكر والتقدير ، كما أتوجه بالشكر الخاص إلى زوجى الحبيب **الأستاذ هشام أحمد** ووالدته اللذان تحملا معى من مشقة فبدونهما ما كنت أنجزت هذه الرسالة ، كما أشكر أصدقائى وزملائى على تشجيعهم لى، فبارك الله لهم جميعاً فى عمرهم ورزقهم الصحة والعافية .

➤ وأخيراً أتمنى أن يتقبل الله منى هذا الجهد ويحتسبه فى ميزان حسناتى، وينفعني فى تغيير مساري الوظيفى إلى الأفضل. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

## **الباحثة**

## قائمة الفهارس

### أولاً: فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
٦٣-٢	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
١٠	مشكلة البحث
١٤	أهداف البحث
١٥	أهمية البحث
١٦	حدود البحث
١٧	الدراسات السابقة
٥٥	مصادر البحث وأدواته
٥٦	مصطلحات البحث
٦٢	منهج البحث
٦٣	خطوات البحث
١٤٧-٦٥	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية والممارسات القيادية لمديرى المدارس- إطار نظرى
٦٦	أولاً: العدالة التنظيمية بالمدارس
٦٧	ماهية العدالة التنظيمية بالمدارس
٦٩	مبادئ العدالة التنظيمية بالمدارس
٧٦	أبعاد العدالة التنظيمية بالمدارس
٨٥	نواتج العدالة التنظيمية فى المدارس

٩٠	<b>ثانياً: الممارسات القيادية لمديرى المدارس</b>
٩١	<b>تقييم أداء العاملين</b>
٩١	<b>مفهوم تقييم الأداء</b>
٩٣	<b>مبادئ تقييم الأداء</b>
٩٨	<b>مداخل وأساليب تقييم الأداء</b>
١٠٨	<b>تحفيز العاملين</b>
١٠٩	<b>مفهوم التحفيز</b>
١١٠	<b>مبادئ التحفيز</b>
١١٥	<b>أنواع الحوافز</b>
١٢١	<b>إدارة الصراع بين العاملين</b>
١٢١	<b>مفهوم إدارة الصراع</b>
١٢٥	<b>أساليب إدارة الصراع</b>
١٣٠	<b>خطوات إدارة الصراع</b>
١٣٤	<b>ثالثاً: العلاقة بين الممارسات القيادية وتحقيق العدالة التنظيمية فى المدارس</b>
١٣٥	<b>تقييم أداء العاملين والعدالة التنظيمية فى المدارس</b>
١٣٨	<b>تحفيز العاملين والعدالة التنظيمية فى المدارس</b>
١٤١	<b>إدارة الصراعات بين العاملين والعدالة التنظيمية فى المدارس</b>
٢٢٢-١٤٩	<b>الفصل الثالث: واقع العدالة التنظيمية والممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى جمهورية مصر العربية - دراسة نظرية</b>
١٤٩	<b>أولاً : الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ج.م.ع.</b>

١٥٠	فلسفة التعليم الأساسى فى ج.م.ع وأهدافها
١٥٥	مهام ومسئوليات مدير المدرسة فى ج.م.ع
١٦٠	ثانياً : واقع العدالة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ج.م.ع.
١٨٣	ثالثاً: واقع الممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى ج.م.ع.
١٨٥	الممارسات المتعلقة بتقييم أداء العاملين
٢٠٢	الممارسات المتعلقة بتحفيز العاملين
٢١١	الممارسات المتعلقة بإدارة الصراع بين العاملين
٢١٩	رابعاً جوانب القوة والضعف فى الممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى
٣١٠-٢٢٤	الفصل الرابع: واقع العدالة التنظيمية والممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى جمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية
٢٢٤	أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية
٢٢٥	ثانياً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة الميدانية
٢٢٥	١. عينة الدراسة الميدانية
٢٢٧	٢. أداة الدراسة: الاستبيان فى صورته المبدئية
٢٢٩	٣. صدق الاستبيان وثباته
٢٣٧	٤. الاستبيان فى صورته النهائية

٢٣٨	٥. الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية
٢٣٩	رابعاً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
٣١٢	الفصل الخامس: نتائج البحث والآليات المقترحة
٣١٢	أولاً : نتائج البحث
٣٢٠	ثانياً : الآليات المقترحة
٣٢٩	ثالثاً : بحوث مقترحة
٣٣١	قائمة المراجع
٣٣١	أولاً: المراجع العربية
٣٥٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٣٥٩	ملاحق البحث
٤٠٤	الملخص باللغة العربية
A-E	الملخص باللغة الإنجليزية



## ثانياً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٦	مدى تطابق المداخل السابقة مع معايير تقييم الأداء التي سبق تحديدها	١
١٦٢	توزيع الخوافز غير العادية على العاملين في المدارس الرسمية والمتميزة للغات	٢
١٧٦	نصاب المعلم في المرحلتين الإبتدائية والإعدادية	٣
١٨٨	درجة كل مرتبة في تقرير الأداء	٤
٢٠٦	معادلة وظائف التعليم	٥
٢٢٥	توزيع عدد إدارات كل مديرية تعليمية	٦
٢٢٦	الأعداد المختارة للعينه بكل محافظة	٧
٢٢٧	الأعداد المختارة من العينة (ذكور - إناث بكل محافظة	٨
٢٣١	دلالة الفروق بين استجابات العينة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٩
٢٣٤	معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	١٠
٢٣٥	معاملات الارتباط بين العبارات وباقي الأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	١١
٢٣٦	معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	١٢
٢٣٧	قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية	١٣
٢٣٨	عدد الاستثمارات الموزعة والفاقدة والعائدة و الصالحة من الاستبيان والنسبة المئوية للصالح منها	١٤

٢٤٠	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة لتقييم الأداء	١٥
٢٤٤	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة لتقييم الأداء	١٦
٢٤٩	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة لتقييم الأداء	١٧
٢٥٣	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة التحفيز	١٨
٢٦١	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة التحفيز	١٩
٢٦٦	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة التحفيز	٢٠
٢٧٠	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة إدارة الصراع	٢١
٢٧٤	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة إدارة الصراع	٢٢
٢٧٨	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة إدارة الصراع	٢٣
٢٨٢	دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٢٤
٢٨٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة وفقاً لمتغير المحافظة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٢٥
٢٨٦	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق في ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة لتقييم الأداء حسب المحافظة	٢٦

٢٨٧	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق في ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة لتقييم الأداء حسب المحافظة	٢٧
٢٨٨	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق في ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة لإدارة الصراع حسب المحافظة	٢٨
٢٨٩	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق في ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة لإدارة الصراع حسب المحافظة	٢٩
٢٩٠	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق في الدرجة الكلية حسب المحافظة	٣٠
٢٩٢	الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣١
٢٩٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات العينة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣٢
٢٩٧	دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقا للنوع على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣٣
٣٠٠	دلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقا للوظيفة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣٤

### ثالثا : فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣٥	العلاقة بين الممارسات القيادية وأبعاد العدالة التنظيمية	١
٢٣٢	دلالة الفروق بين استجابات العينة ذوي الدرجات المنخفضة والمرتفعة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٢
١٩١	الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقا لمتغير المحافظة على الأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣
٢٩٦	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقا لمتغير الخبرة على الأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٤
٢٩٩	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقا للنوع على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٥
٣٠٢	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقا للوظيفة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٦
٣٢٨	الآليات المقترحة لتحقيق العدالة التنظيمية	٧

## رابعاً: قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	قائمة بأسماء السادة المحكمين للإستبيان	٣٥٩
٢	الاستبيان فى صورته المبدئية (استمارة المعلم)	٣٦٠
٣	الاستبيان فى صورته المبدئية (استمارة القيادة)	٣٦٩
٤	الاستبيان فى صورته النهائية (استمارة المعلم)	٣٧٨
٥	الاستبيان فى صورته النهائية (استمارة القيادة)	٣٨٦
٦	الموافقات الأمنية	٣٩٥
	- موافقة الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء	٣٩٥
	- موافقة الإدارة المركزية للأمن على التطبيق فى محافظة القاهرة	٣٩٦
	- موافقة الإدارة المركزية للأمن على التطبيق فى محافظة الجيزة	٣٩٧
	- موافقة الإدارة المركزية للأمن على التطبيق فى محافظة القليوبية	٣٩٨
٧	استمارة تقويم أداء المعلم بواسطة مدير المدرسة والموجه (الخاصة بترقية المعلم)	٣٩٩-٤٠١

# □ الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- حدود البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة
- منهج البحث
- مصادر البحث وأدواته
- خطوات البحث

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### مقدمة

يعتبر العدل والحكم من أسماء الله الحسنى فأساس الحكم هو العدل وقد وردت كلمة العدل كفعل أو كمصدر أو مشتقاتها في القرآن الكريم، وهذا يدل على مدى أهمية الاحساس بقيمة العدل عند البشر، لذا فإن إحترام العدالة هي واحدة من العوامل التي تؤثر على بقاء المؤسسات والحفاظ على وجودها على المدى الطويل .

أن إجراءات العدالة تلعب دورا مهماً في تنظيم وطريقة معاملة الناس في المؤسسات قد تؤثر على المعتقدات والمشاعر والمواقف وسلوك العاملين ، <sup>(١)</sup> والذي يساهم في وجودها وإحساس العاملين بها هم قيادات أى مؤسسة .

فالعدالة التنظيمية تعرف على أنها " الإنصاف في المعاملة من قبل المديرين والوكلاء "، وللعدالة أبعاد ثلاثة وهى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية . <sup>(٢)</sup>

---

(1) Gholamreza Jandaghi and Others," Relationship Between Organizational Justice and Staff Happiness in the Institutes of Standard & Industrial Research of Qom Province and Jihad Agricultural Management in Qom City", Elixir Journal of Human Resource Management, Vol. 43 , 2012, p. 6618.

(2) Marko Elovainio et-al ,” Organizational Justice and Sleeping Problems :The Whitehall II Study “ , Journal of Bio Behavioral Medicine ,Vol.71, No.3,2009, p.334.