



كلية التربية
قسم التربية المقارنة
والأدارة التعليمية

العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية

رسالة مقدمة
للحصول على درجة الماجستير في التربية
(فنون إدارة تربية)

إعداد
ماجدة حسن هارون رضوان

إشراف

أ.م.د / محمد طه حنفي □
أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة
والأدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ. د / مرفت صالح ناصف
أستاذ بقسم التربية المقارنة
والأدارة 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 أتال من علمها الغزير الأستاذة الدكتورة / مرفت صالح ناصف والتى شملتني 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 حنفى على كل ما قدمه لى من دعم علمي متواصل وتوجيه وإرشاد خلال مراحل العمل بالرسالة، جزاهم 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 المهدى ، المناقش الخارجى ، أستاذ الإدارة التعليمية كلية البنات . جامعة عين شمس ، لما بذلاه من التوجيه والنصح من خلال مناقشتهم وملحوظاتهم القيمة على البحث، متعمهما الله بالصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية عين شمس أساتذة ومدرسين ومعيدين وزملاء أجلاء، على ما قدموه لي من مساندة ودعم مستمرین، 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 يفوتنى 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 أطال الله في عمرهم وبارك لهم في صحتهم ، كماأشكر
أخواتي الداعمين لى لما أغمروني من عطف ودعم نفسي فلهم منى
جزيل الشكر والتقدير ، كما أتوجه بالشكر الخاص إلى زوجي الحبيب
الأستاذ هشام أحمد ووالدته اللذان تحملوا من مشقة فبدونهما ما
كنت أنجزت هذه الرسالة ، كماأشكر أصدقائي وزملائي على تشجيعهم
لي، فبارك الله لهم جميعاً في عمرهم ورزقهم الصحة والعافية .

► وأخيراً أتمنى أن يتقبل الله مني هذا الجهد ويحتسبه في ميزان
حسناتي، وينفعني في تغيير مسارِي الوظيفي إلى الأفضل. وآخر دعوانا
أن الحمد لله رب العالمين والصلوة 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 لمديري المدارس- إطار نظري
٦٦	أولاً: العدالة التنظيمية بالمدارس
٦٧	ماهية العدالة التنظيمية بالمدارس
٦٩	مبادئ العدالة التنظيمية بالمدارس
٧٦	أبعاد العدالة التنظيمية بالمدارس
٨٥	نواتج العدالة التنظيمية في المدارس

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

١٥٠	فلسفة التعليم الأساسي في ج.م.ع وأهدافها
١٥٥	مهام ومسؤوليات مدير المدرسة في ج.م.ع
١٦٠	ثانياً : واقع العدالة التنظيمية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ج.م.ع.
١٨٣	ثالثاً: واقع الممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في 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 في الممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
٣١٠ - ٢٢٤	الفصل الرابع: واقع العدالة التنظيمية والممارسات القيادية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في 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 في صورته المبدئية
٢٢٩	٣. صدق الاستبيان وثباته
٢٣٧	٤. الاستبيان في صورته النهائية

٢٣٨	٥. الأُساليب المستخدمة في المعاجلة 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	ملحق البحث
٤٠٤	الملخص باللغة العربية
A-E	الملخص باللغة الإنجليزية

ثانياً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٦	مدى تطابق المدخل السابق مع معايير تقييم الأداء التي سبق تحديدها	١
١٦٢	توزيع المخوافيز غير العادية على العاملين في المدارس الرسمية والمتميزة للغات	٢
١٧٦	نصاب المعلم في المرحلتين الابتدائية 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 للعينة 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 وباقى 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 والصالحة من الاستبيان والنسبة المئوية للصالح منها	١٤

٢٤٠	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة لتقدير الأداء	١٥
٢٤٤	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة لتقدير الأداء	١٦
٢٤٩	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة لتقدير الأداء	١٧
٢٥٣	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة للتحفيز	١٨
٢٦١	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة الإجرائية بالنسبة للتحفيز	١٩
٢٦٦	دلالات الفروق بين استجابات العينة نحو ممارسات العدالة التفاعلية بالنسبة للتحفيز	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 إدارة الصراع	٢٣
٢٨٢	دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٢٤
٢٨٤	خليل التباين أحادي الإتجاه لدرجات أفراد عينة وفقاً لمتغير المحافظة على مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٢٥
٢٨٦	اختبار شيفييه لاكتشاف الفروق في ممارسات العدالة التوزيعية بالنسبة لتقدير الأداء حسب المحافظة	٢٦

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

ثالثاً : 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 وفقاً لمتغير المحافظة على الأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٣
٢٩٦	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقاً لمتغير الخبرة على الأبعاد لمقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٤
٢٩٩	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقاً للنوع على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٥
٣٠٢	الفروق بين متوسطات درجات العينة وفقاً للوظيفة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية والممارسات القيادية	٦
٣٢٨	الآليات المقترحة لتحقيق العدالة التنظيمية	٧

رابعاً: قائمة الملحق

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

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 ك فعل أو مصدر أو مشتقها 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 دوراً مهماً في تنظيم وطريقة معاملة الناس في المؤسسات قد تؤثر على المعتقدات والمشاعر والموافق وسلوك العاملين ،⁽¹⁾ والذى يساهم فى وجودها وإحساس العاملين بها هم قيادات أى مؤسسة .

فالعدالة التنظيمية تعرف على أنها " الإنصاف في المعاملة من قبل المديرين والوكلاء "، وللعدالة أبعاد ثلاثة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية .⁽²⁾

(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.