



**المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية وتوجهاتها التربوية**

**بالمدرسة الثانوية**

**”دراسة تحليلية”**

**بحث مستقل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه**

**الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)**

**إعداد**

**ياسمين السيد محمد الجندي**

**إشراف**

**أ.د/ فاطمة أحمد ذكي**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المساعد  
كلية التربية-جامعة بنها

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية-جامعة بنها

**١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م**



## المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية وتوجهاتها

### التربوية بالمدرسة الثانوية

#### ”دراسة تحليلية“

إعداد

ياسمين السيد محمد الجندي

### المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تنمية التوجهات التربوية للمداخل الإدارية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للعدالة التنظيمية وفقاً للأدبيات المعاصرة، والوقوف على ملامح المدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتنمية التوجهات التربوية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية، تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه تناول المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية وتوجهاتها التربوية بالمدرسة الثانوية، وكان من أبرز نتائجها أن ثقافة العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية تمثل أحد المكونات الهامة ذات الارتباط بنجاحها في تحقيق أهدافها وإنجاز رسالتها على أرض الواقع، وكذلك يغلب الطابع الشخصي لدى بعض إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية عند توزيع الحوافز على المعلمين بمختلف التخصصات العلمية.

**الكلمات المفتاحية:** المداخل الإدارية - العدالة التنظيمية - التوجهات التربوية - المدرسة الثانوية.

## Abstract in Arabic

The aim of the current research is to identify how to develop educational approaches to administrative approaches to organizational justice in secondary school, through identifying the theoretical foundations of organizational justice according to contemporary literature, identifying the features of secondary schools in Qalyubia Governorate at the present time, and identifying the most important proposed procedures for developing educational approaches to organizational justice. At the secondary school in Qalyubia Governorate, the nature of the research requires the use of the descriptive approach, considering that it dealt with the administrative approaches to organizational justice and its educational orientations in the secondary school. One of its most prominent results was that the culture of organizational justice in public secondary schools in Qalyubia Governorate represents one of the important components related to its success in achieving its goals and accomplishing its mission. On the ground, the personal nature prevails among some public secondary school administrations in Qalyubia Governorate when distributing incentives to teachers in various scientific specializations.

**Keywords:** Administrative Approaches - Organizational Justice - Educational Trends - Secondary School.

## أولاً : الإطار العام للبحث

## مقدمة البحث :

ترتبط فاعلية المؤسسة المجتمعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل بالإضافة إلى رغبته في العمل ذاته، ولاشك أن العنصر البشري يحتاج إلى تعظيم النتائج في مقابل الجهد المبذول ويتأتى ذلك من خلال تحفيزه أو مكافأته حتى يتنامى لديه الرضا عن العمل والشعور بالسعادة كما يتنامى ولائه للمؤسسة. وعلى هذا فإن العدالة التنظيمية أصبحت تمثل أمراً مهماً لكافة المؤسسات من أجل الحفاظ على الثقة بين مواردها المختلفة سواء المادية أو المعنوية أو المعلوماتية أو التقنية على ضوء الاهتمام بالمساواة والشفافية والنزاهة مع مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ مع تشجيع كافة العناصر البشرية بتنمية ثقافة الإبداع لديهم من خلال ممارسة الأنشطة الهادفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتي تحقق مردود أعلى وتسهم في تحسين الخدمات التي تقدم للمستفيدين للمؤسسة ومن ثم تضمن البقاء والاستمرار والنمو<sup>(١)</sup>.

## مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تنمية التوجهات التربوية للمداخل الإدارية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للعدالة التنظيمية وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما ملامح المدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة لتنمية التوجهات التربوية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية؟

## أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تنمية التوجهات التربوية للمداخل الإدارية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على الأسس النظرية للعدالة التنظيمية وفقاً للأدبيات المعاصرة.
  - الوقوف على ملامح المدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية في الوقت الحاضر.

- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتنمية التوجهات التربوية للعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية.

### منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه تناول المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية وتوجهاتها التربوية بالمدرسة الثانوية.

### مصطلحات البحث : ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

#### ١- العدالة التنظيمية Organizational Justice :

تأتي العدالة على أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة<sup>(١)</sup>، وفي بعض الأحيان ينظر إلى العدالة على أنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها في إطار العمل المؤسسي<sup>(٢)</sup>، معنى ذلك أن العدالة التنظيمية تستمد أصولها من نظرية المساواة والتي كان لها تأثير مباشر على دوافع العاملين وجهودهم في المؤسسة التي يعملون بها ومن ثم أصبحت هذه النظرية من وجهة نظر أربابها ومنهم (Adams) بمثابة النظرية الأساسية للسلوك الإنساني التي أبرزت مفهوم العدالة التنظيمية على ضوء العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن الوصول إلى مفهوم إجرائي للعدالة التنظيمية على أنها عملية تبرهن على وجود المساواة في حقوق العاملين وواجباتهم داخل العمل المؤسسي وبالتالي تتولد علاقة قوية بين الفرد والمؤسسة لأنه أدرك الإنصاف من قبل إدارة المؤسسة في كافة المواقف المؤسسية التي يتفاعل من خلالها هو وزملائه في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ٢- المدرسة الثانوية :

تمثل المدرسة الثانوية مؤسسة مجتمعية أنشأها المجتمع عند قصد لتربية أجياله وإعدادها للمستقبل مع التركيز على إعداد هذه الأجيال في إطار المواطنة الصالحة عبر معرفة الحقوق والواجبات ومساعدتهم على الانخراط في سوق العمل أو مواصلة التعليم بالمراحل الأعلى أي الجامعة، وتقع المدرسة الثانوية العامة على السلم التعليمي في مصر بين مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (الإعدادية) وبين الجامعة وهذا يعني أن مخرجات المدرسة الإعدادية تعتبر مدخلات المدرسة الثانوية، ومخرجات هذه المدرسة تعتبر مدخلات الجامعة

ومن ثم فإنها تمثل موقعا متميزاً على السلم التعليمي على اعتبار أنها تستقبل الطالب في أوائل مرحلة المراهقة ثم تتفاعل معه عبر ثلاث سنوات دراسية أي مع نهاية مرحلة المراهقة والتي تستغرق من (١٥-١٧) سنة<sup>(٤)</sup>.

### ثانياً : الأسس النظرية للعدالة التنظيمية : ويندرج تحتها :

#### أ- ماهية العدالة التنظيمية وأهميتها :

نظراً لأن مفهوم العدالة التنظيمية يتوقف على ضوء إدراك الإنسان لنزاهة الإجراءات وموضوعيتها في كل مؤسسات المجتمع ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها تمثل إدراك الإنسان من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة على اعتبار أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه الفرد يمثل إجراءً متحيزاً وغير موضوعي في حين يمكن أن يدركه إنسان آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز<sup>(٥)</sup>.

وهناك من يرى العدالة التنظيمية على أنها تمثل درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها في المؤسسة<sup>(٦)</sup>، ويأتي آخر وينظر إلى العدالة التنظيمية على أنها تمثل درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة أو برئيسها المباشر والتي تؤثر في النهاية على موقفه وسلوكياته في العمل<sup>(٧)</sup>.

وفي المقابل يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين<sup>(٨)</sup>، وفي بعض الأحيان تعرف العدالة التنظيمية على أنها تتمثل في تحديد القيمة التي تتحقق من خلال إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية من خلال الإجراءات التي تمت على أرض الواقع والمخرجات التي نتجت عن المؤسسة، وتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين كل العاملين بالمؤسسة<sup>(٩)</sup>.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للعدالة التنظيمية يمكن الخروج بمجموعة من المضامين

التربوية لها ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

- التأكيد على إعطاء الفرد ما يستحقه من مكافأة مقابل الجهد المبذول.
- دعم عدالة الأسلوب الذي يستخدمه مدير المؤسسة عند التعامل مع العاملين سواء على المستوى الإنساني أو الوظيفي.

- التركيز على إدراك العاملين في المؤسسة للمعاملة العادلة في الوظيفة وتأثير ذلك على المخرجات التنظيمية.
- تنمية العلاقة الإيجابية بين الفرد والمؤسسة في إطار تنامي ولاء وتفرد الانتماء لها.
- تؤثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين إيجاباً إذا تحققت وسلباً إذا انعدمت أو غابت.
- ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطاً قوياً بالالتزام التنظيمي للعاملين عند وجودها والعكس صحيح<sup>(١٠)</sup>.

### أما عن أهمية العدالة التنظيمية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- تعكس رضا الرؤساء وتنمي سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية لدى العاملين.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة.
- تكشف عن اتزان المؤسسة على مستوى السلوك الإداري والإنساني.
- توضيح أسس توزيع الأجور في إطار المساواة بين العاملين<sup>(١١)</sup>.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في إطار المناخ المؤسسي الحافز للهمم.
- تحقيق التوازن بين السلوك الإداري والسلوك الإنساني بكل العاملين بالمؤسسة.
- تنمية شعور الفرد بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- شعور الفرد بالأمان وثقته بالمؤسسة وإداراتها.
- تنامي ثقافة الاحترام المتبادل بين الفرد وإدارة المؤسسة.
- تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على اعتبار أن أحساس العنصر البشري بالمساواة والإنصاف يولد لديه الشعور بالمسئولية تجاه المؤسسة<sup>(١٢)</sup>.

### ب- أهداف العدالة التنظيمية وفلسفتها :

تتمثل أهداف العدالة التنظيمية على النحو التالي :



- تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار المؤسسي.
  - تعكس رضا رؤساء العمل عن سلوكيات العاملين بالمؤسسة.
  - تبرهن على تنامي المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
  - تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العاملين بالمؤسسة.
  - تحديد القواعد والمعايير التي تستخدمها المؤسسة للتعامل مع العاملين.
  - تحديد العلاقات المتناسقة بين العاملين بالمؤسسة وتقسيم الأنشطة عليهم على ضوء تحمل المسؤولية عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع.
  - تحقيق القيمة المضافة في العمل المؤسسي من خلال إدراك العاملين للنزاهة والموضوعية في الإجراءات والمخرجات المؤسساتية.
  - تحقيق الإنصاف لدى العاملين من قبل إدارة المؤسسة عند التعامل معهم<sup>(١٣)</sup>.
- أما عن فلسفة العدالة التنظيمية فتتمثل في تحقيق تكافؤ الفرص في الأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العاملين في المؤسسة مع توفير مناخ تنظيمي يتسم بالأمانة والإخلاص والصدق والنزاهة مع مشاركة جميع العاملين في صناعة القرار واتخاذها في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وعلى هذا فإنه يمكن تحديد فلسفة العدالة التنظيمية في المؤسسة العصرية على النحو التالي :
- مساعدة العاملين على تقييم مواقفهم الشخصية تجاه المؤسسة على أساس مدخلاتهم إليها والنواتج التي يحصلون عليها.
  - مساعدة العاملين على تقييم المقارنات المجتمعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم.
  - حث العاملين على مقارنة أنفسهم مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات.
  - استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استعمالاً قائماً على تخطيط علمي وموضوعي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة.
  - مساعدة المؤسسة على التكيف والنمو والتطور ومن ثم تحقيق الجودة المنشودة وفقاً للمعايير المتعارف عليها<sup>(١٤)</sup>.

**ج- المداخل الإدارية للعدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها :**

يمكن تحديد رؤية المداخل الإدارية المختلفة (الكلاسيكية - العلاقات الإنسانية - النظم المفتوحة) ورؤيتها تجاه العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

- **رؤية المدخل الكلاسيكي للعدالة التنظيمية :** ينظر المدخل الكلاسيكي للإنسان على أنه كائن اقتصادي رشيد ومن ثم فهو يسعى نحو تعظيم العائد المادي من خلال تنفيذ القرارات دون المشاركة فيها وبالتالي فإن أرباب هذا المدخل ينظرون إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة، ومثل هذه الرؤية لا تخلو من توجيه الانتقادات لها على اعتبار أنها تنظر إلى الإنسان على أنه آلة في حين إنه ليس كذلك، وبالتالي فإن المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب على اعتبار أن العدالة المالية تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة في حين أن العدالة تتعدى كل ذلك على اعتبار أن الإنسان اجتماعي يحتاج إلى حوافز مادية ومعنوية حتى يتحسن أدائه وترتفع إنتاجيته، وفي ذات السياق لا توجد نماذج مثالية تطبق في كل المؤسسات على اختلاف أشكالها واختلاف وظائفها واختلاف حجمها حيث إن العدالة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية مثل العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية<sup>(١٥)</sup>، كما أن مثل هذا المدخل ينظر إلى التخصص وتقسيم العمل على أنه يقتل روح الإبداع لدى الإنسان وبالتالي تنخفض إنتاجيته ولاشك أن مثل هذا الشعور ينعكس سلباً على قدرة الفرد على العطاء داخل المؤسسة وبالتالي ينخفض شعوره تجاه عدالة التوزيع ناهيك عن أن العدالة التنظيمية تتحقق على ضوء هذا المدخل نتيجة جهود تنظيمية تعكس قدرة إدارة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح العاملين ومصالح المؤسسة ذاتها، وتناسي أن المؤسسة كيان بيئي يحتوي على بيئة داخلية كما أنه يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها وبالتالي فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل مع بعضها البعض<sup>(١٦)</sup>.

- **رؤية العلاقات الإنسانية للعدالة التنظيمية :** يعترف مدخل العلاقات الإنسانية بأهمية العنصر البشري في إنجاز العمل المؤسسي وبالتالي فإنه يركز على التوازن بين اهتمام المؤسسة بالعاملين بالإضافة إلى اهتمامهم بالعلاقات المتبادلة بينهم بالإضافة إلى

علاقاتهم بالرؤساء، وفي ذات السياق فإن هذا المدخل يركز على الحوافز والدوافع بالإضافة إلى إرساء مبدأ احترام العلاقات الإنسانية بين العاملين في العمل على اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل<sup>(١٧)</sup>، وبالتالي فإن مشاركة العاملين تسهم في صناعة العدالة التنظيمية معنى ذلك أن المدخل المذكور (مدخل العلاقات الإنسانية) يركز على أن الفرد صانع للعدالة التنظيمية دون أن يكون متلقياً لها كما تتصورها إدارة المؤسسة على اعتبار أنه يسهم في تحديد الملامح الأساسية من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها وبالتالي فإن مسؤولية إيجاد نظام واضح ومحدد للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره من منظور مدخل العلاقات الإنسانية أصبح مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والعاملين فهما يمثلان طرفي معادلة العدالة التنظيمية المؤسساتية<sup>(١٨)</sup>.

- **رؤية النظم المفتوحة للعدالة التنظيمية** : يرى هذا المدخل أن النظام عبارة عن كيان يحتوي على مجموعة من العناصر تعتمد على بعضها البعض ومن ثم فإن المؤسسة العصرية كنظام مفتوح تتكون من أجزاء مترابطة ولها أهداف مشتركة وفلسفة الانفتاح تركز على البيئة من أجل الحصول على مواردها (المدخلات) ثم توزيع خدماتها إلى البيئة (المخرجات) وهكذا يستمر عمل المؤسسة من خلال المدخلات ومجموعة العمليات ثم المخرجات ومن خلال ذلك تضمن استمرار النشاط والبقاء والاستمرار<sup>(١٩)</sup>، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على روافد العدالة التنظيمية من خلال النظرة الشمولية للمؤسسة والتفاعل مع البيئة الخارجية ويتأني الارتباط بين المؤسسة كنظام مفتوح والعدالة التنظيمية من خلال الأمور التالية :

○ **الوعي البيئي Environment** : ويعني أن العدالة التنظيمية جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة ومن ثم يتحتم على كل القائمين على تسيير أمور المؤسسة إدراك طبيعة العلاقات التبادلية بين المؤسسة والبيئة الخارجية بالرغم من وجود فواصل بينها وبين البيئة إلا أن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تنعكس عليها وكذلك المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة تنعكس على البيئة.

○ **التغذية الراجعة Feedback** : وتبرهن على وجود توافق بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة والتنسيق بينها وبين البيئة من أجل الحصول على نتائج تتفق مع المواصفات المطلوبة وبالتالي فإن الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية يساعد المؤسسة

على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها معنى ذلك أن عملية التغذية الراجعة أو العكسية تسهم في تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية بشكل عام وعدالة الإجراءات بشكل خاص<sup>(٢٠)</sup>.

○ **الاستمرار/ الدورية Cyclical Character** : وتعني أن مخرجات نظام معين تمثل مدخلات نظام آخر وبالتالي تتحول المدخلات إلى المخرجات عبر نظام مختلفة وبالتالي فإن النظام الكلي للعدالة يتحقق عبر مجموعة نظام فرعية للعدالة ذاتها.

○ **الاندثار السلبي Negative Entropy** : ويعني اتجاه المؤسسة نحو التحلل أو الخروج من سوق العمل في ظل الظروف الاقتصادية الطارئة أو الصعبة وهذا يحتم عليها إعادة الهيكلة سواء على مستوى التقلص أي تخفيض العمالة أو البيع أو الاندماج مع مؤسسات أخرى وهذه العمليات تؤثر على إحساس العاملين بالعدالة وخاصة عدالة الإجراءات عند إنهاء خدمات العاملين بذات المؤسسة<sup>(٢١)</sup>.

○ **الاستقرار Steady State** : ويعني أن المؤسسة التي تنشأ الاستقرار عليها بقبول المدخلات وتصدير المخرجات ومن ثم يتأتي الاستقرار الوظيفي للعاملين باعتباره أحد الروافد الهامة لشعور العاملين بالعدالة وخاصة العدالة الإجرائية.

○ **النمو والتوسع Growth & Expansion** : ويعني الزيادة في دولة مخرجات المؤسسة بمعنى أن هناك ثمة زيادة في كمية النظم الفرعية وبالتالي فإن عملية النمو والتوسع تستدعي أن يسبقها عملية هدم ومن ثم تتحقق العدالة التنظيمية عند عملية الهدم حيث يلي الهدم نمو وتوسع.

○ **التوازن والتكيف Balance & Adaptive Activities** : وتتمثل تلك الأنشطة في الصيانة والتكيف حتى يتم التوازن الداخلي ومن ثم يتحقق التوافق المنشود بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها وبمعنى آخر فأنشطة التكيف تؤدي إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على التعديل والتغيير على حسب مقتضيات العصر ومواكبة مستجداته<sup>(٢٢)</sup>.

ولقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية في المؤسسة العصرية سواء كانت خدمية أو إنتاجية ومنها العامل البيئي، والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعية، والتكنولوجي، وسوف نعرضها على النحو التالي :

- **العامل البيئي Environmental Factor** : وينظر إلى المؤسسة على أنها كائن اجتماعي وليد البيئة يؤثر فيها وتتأثر به من خلال التفاعل في إطار سياسة الأخذ والعطاء وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تسهم بدور فعال في تحقيق العدالة

التنظيمية حيث إن البيئة هي نقطة البداية في تكوين المؤسسة كما أن المؤسسة تأخذ كل ما تحتاجه من موارد من البيئة الخارجية كما أن البيئة الخارجية تمثل نقطة النهاية لمنتجات المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة تعرض خدماتها أو منتجاتها على البيئة الخارجية، وعلى ضوء العامل البيئي فإن المؤسسة تعد بمثابة جزء من البيئة الخارجية لذا فإنها تحمل نفس خصائصها، وفي ذات السياق فإن العدالة التنظيمية تمتد على المستوى الداخلي للمؤسسة وكذلك على المستوى الخارجي بمعنى أن إحساس العاملين داخل وحدات المؤسسة بالعدالة التنظيمية ينعكس إيجاباً على الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين منها<sup>(٢٣)</sup>.

- **العامل السياسي The Political Factor** : ويتمثل في المناخ السائد في الدولة على اعتبار أنه يمثل أحد المتغيرات الحاكمة في تصرفات المؤسسة وبالتالي ينعكس على العدالة التنظيمية بها وبمعنى آخر فإن الاستقرار السياسي يعد مؤشراً هاماً في مجال تحقيق العدالة التنظيمية في حين أن كثرة التحولات السياسية تنعكس سلباً على العدالة التنظيمية وخاصة في مجال الاستقطاب والترقيات وتحفيز العاملين.
- **العامل الاقتصادي Economic Factor** : ويشير إلى مجموعة الحوافز والمكافآت التي تحددها المؤسسة للعناصر البشرية المتميزة أرباب الأداء الفائق بمعنى أن العنصر البشري المتميز يمنح حافزاً أو يعطى مكافأة وبالتالي فإن إعادة توزيع الدخل القومي وإعادة توزيع الثروة بين طبقات المجتمع كلها أمور علمية تخدم مصالح العدالة التنظيمية<sup>(٢٤)</sup>.
- **العامل الاجتماعي Social Factor** : ويشمل مجموعة العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع ومن مفردات العامل الاجتماعي متوسط دخل الفرد وعدد السكان وحركة الهجرة داخلياً وخارجياً ومثل هذه الأمور تنعكس على العدالة التنظيمية وهذا يبرهن على أنه إذا كانت المؤسسة تتعامل مع الضغوط في البيئة الداخلية بحرفية ومهنية كاملة فإن ذلك يساعد على تنمية قدرة قيادات المؤسسة على إدراك الروافد الخارجية للعدالة التنظيمية<sup>(٢٥)</sup>.
- **العامل التكنولوجي Technological Factor** : ويشير إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف مستجدات العصر في كل ميادين العمل بها وخاصة توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال ترقية مهارة العاملين وإعادة هيكلة المؤسسة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلباته، وبمعنى آخر فإن اهتمام المؤسسة بتوظيف مستجدات العصر في

كل ميادين العمل بها يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية من حيث النزاهة والشفافية والعكس صحيح<sup>(٢٦)</sup>.

#### د- أشكال العدالة التنظيمية واتجاهاتها الحديثة :

لقد طر الفكر الإداري المعاصر العدالة التنظيمية من حيث أشكالها ممثلة في العدالة الداخلية، والعدالة الخارجية، والعدالة الفردية ويمكن عرضها على النحو التالي :

- **العدالة الداخلية** : تعتبر العدالة الداخلية شرطاً أساسياً لأي مؤسسة تنشئ بناء سليم

لهيكل الأجور والرواتب بالرغم من أن العدالة مسألة نسبية وذات اتجاهات متعددة وبالتالي فإن تحقيق العدالة الداخلية للمؤسسة يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة بذات المؤسسة بحيث يصبح الأجر أو الراتب عادلاً في مكافأة المؤهل والخبرة اللازمة لإشغال الوظيفة على اعتبار أن النظام العادل والسليم للرواتب أو الأجور يتضمن جعل الراتب يتناسب مع المؤهل العلمي والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المؤسسة التي تتطلب نفس المؤهل والجهود آنذاك تتحقق العدالة الداخلية<sup>(٢٧)</sup>.

- **العدالة الخارجية** : وتعني العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في مؤسسات أخرى لنفس الوظيفة حيث إن النظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساوياً أو مقارباً للأجر أو الراتب في مؤسسة أخرى وليس أقل منه آنذاك تتحقق العدالة الخارجية للأجور أو الرواتب<sup>(٢٨)</sup>.

- **العدالة الفردية** : وتتأتى من خلال المقارنة التي يعتمدها العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة مع مراعاة المتغيرات الوظيفية التي تحدد مساهمات العاملين والتي لا يمكن تجاهلها من قبل المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن المجتمع العادل هو المجتمع الذي يتم فيه التوزيع العادل للوظائف بين مكوناته من المجموعات الاجتماعية على اعتبار أن الفرد العدل هو المجتمع العادل في صورة مصغرة<sup>(٢٩)</sup>.

وتتمثل الاتجاهات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية في الاعتمادية والمواربة

والشمولية وسوف نوجزها على النحو التالي :

١- الاعتمادية Dependability :

- وتعني اعتماد العدالة التنظيمية على إدارة المعرفة على اعتبار أن إدارة المعرفة تعد بمثابة مدخل متكامل لتفعيل المشاركة في كل مجالات العمل المؤسسي حيث تشمل قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى التجارب والخبرات السابقة التي يحملها العاملين في المؤسسة، ناهيك عن إدارة المعرفة تركز على تخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لتحقيق أكبر منافع ممكنة للعنصر البشرية وللمؤسسة والمجتمع، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تفيد العدالة التنظيمية من حيث توليد بيئة تعلم من شأنها تشجيع كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المؤسسية وتجميعها واستخدامها من أجل تحقيق قيمة للعمل المؤسسي<sup>(٣٠)</sup>، وعلى هذا فإن العدالة التنظيمية تعتمد على إدارة المعرفة من خلال الأمور التالية
- تحويل المؤسسة من مؤسسة تركز على رأس المال Capital Intensive إلى مؤسسة تركز على المعرفة Knowledge Intensive على اعتبار أن ذلك يساعد المؤسسة في تحمل المتغيرات المستمرة ومن ثم يتسنى لها الإجابة عن كافة الأسئلة الخاصة بالمستفيدين من خدمات المؤسسة.
  - قيادة التغيير من خلال التجاوب مع تفضيلات المستفيدين من خدمات المؤسسة أو تحقيق ممارسات جديدة أو توظيف تقنية حديثة أو إحراز قيمة مضافة للعمل المؤسسي.
  - تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة مع قيادة عملية صنع القرار عبر توفير المعرفة الكاملة عن أسباب النجاح وكيفية تحقيقها على أرض الواقع ومعرفة أسباب الفشل وسبل تفاديها أو التخلص منها.
  - تأصيل ثقافة المؤسسة من خلال المشاركة في الثورة المعلوماتية بمفرداتها المختلفة وكذلك الثورة التكنولوجية بمستجداتها في إطار تقنية المعلومات وتنظيم أنظمة حديثة لإدارة المعرفة بالمؤسسة.
  - حماية المؤسسة من فقد بعض القدرات البشرية من خلال تجميع قواعد المعرفة الخاصة بهذه القدرات<sup>(٣١)</sup>.
- وعلى ضوء ما سبق فإن إدارة المعرفة تؤثر على العدالة التنظيمية من خلال الأمور التالية:
- تغيير معايير الإدارة التقليدية : حيث الاهتمام على رعاية وتنمية عمالة المعرفة ورعاية العقول البشرية بدلاً من إدارة الأصول المادية وتعظيم الاستفادة منها.

- زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسة : على اعتبار أن العنصر البشري يعد من أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية.
- تغيير مهمة المؤسسة وهيكلها : حيث التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة أي الأصول البشرية أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة أي الأصول المادية.
- تساؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية : على اعتبار أن المعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل فعل سواء على مستوى الحياة الشخصية أو الحياة العامة أو الحياة المجتمعية<sup>(٣٢)</sup>.

## ٢- المواكبة Keeping Up :

ويتأتى ذلك من خلال مساعدة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو بنجاح وفي ذات السياق تأتي المنظمة المتعلمة كأحد الروافد الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل دعم فرص نجاحها في تحقيق العدالة التنظيمية استجابة لمتطلبات عصر المعرفة على اعتبار أن المنظمة المتعلمة هي التي تحت العاملين فيها على التعلم المستمر ونقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض بحيث يسهم هذا التعلم في تعديل سلوك العاملين والمؤسسة في ذات الوقت وذلك حتى تتواكب مع ظروف البيئة المتغيرة من خلال تطوير المعرفة والسلوك الإنساني والمؤسسي من خلال التعلم مع الاكتساب الجماعي للمعرفة والرؤى من خلال تبادل الخبرة، بالإضافة إلى التوافق مع ظروف البيئة المتغيرة التي يمكن أن تكون غير متوقعة أو مضطربة في بعض الأحيان، معنى ذلك أن المنظمة المتعلمة تساعد العاملين على مواجهة التغيير وتحقيق الأداء المتميز بالإضافة إلى التميز التنافسي مع بناء علاقات مع كل المستفيدين من خدماتها<sup>(٣٣)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن المنظمة المتعلمة تؤثر في العدالة التنظيمية من خلال :

- استخدام الأسلوب العلمي أو أسلوب التجريب كوسيلة للتعلم مدفوع بالرغبة نحو استغلال الفرص المتاحة وتوسيع الأفق والوصول إلى عالم جديد.
- تطبيق العدالة التنظيمية يحتاج إلى تشجيع العاملين على التجربة من أجل الوصول إلى النجاح المنشود.
- مساعدة المؤسسة على رسم معالم الطريق الذي من خلاله يمكن أن تتخلص من الأخطاء في المستقبل عبر إدارة مؤسساتية تؤمن بالإرادة والحرية



والاستقلال في اختيار أساليب العمل وتوجه سلوك العنصر البشري في هذا الاتجاه<sup>(٣٤)</sup>.

### ٣- الشمولية Holistic :

وتعني التركيز على إحداث تغييرات إيجابية لكل مجالات العمل المؤسسي بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية بالإضافة إلى المفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل، وأساليب الأداء من أجل تحسين كل عناصر العمل المؤسسي للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات وبأقل تكلفة مع تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين من خدماتها عن طريق إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وقراءة توقعاتهم على أن يتم كل ذلك في إطار إستراتيجية مؤسسية واضحة تدعم بقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها والحفاظ على رضا كل من يتعامل معها<sup>(٣٥)</sup>.

ومثل هذه التغييرات الإيجابية تحتاج إلى تبني المبادئ الإدارية الجديدة مع تضافر الجهود للعاملين والقيادات والمستفيدين في إطار فلسفة العمل الجماعي التعاوني المنسق وتشجيع استثمار الطاقات حتى تتحقق أهداف المؤسسة بنجاح، ومثل هذه الشمولية تفرض على المؤسسة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنه يشمل كافة مناحي الأداء ويولد المسؤولية التضامنية بين إدارة المؤسسة بأقسامها وكافة العاملين بها وتوجه الجميع نحو إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها<sup>(٣٦)</sup>.

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في دعم العدالة التنظيمية من خلال ما يلي :

- تحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين بمختلف وحدات المؤسسة لتحقيق النجاح المنشود.
- استمرار تحسين الخدمات مع التزام جميع العاملين في كل المستويات الإدارية بالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيدين.
- التعاون الفعال بين العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية من أجل تحسين كافة الأنشطة التي تؤدي إلى رضا المستفيد وتحقيق سعادة العاملين وتحقيق متطلبات المجتمع<sup>(٣٧)</sup>.

ونظراً لأن الجودة الشاملة تنضوي على مجموعة من العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق بالإضافة إلى مجموعة من المميزات الإضافية التي

تتميز بها خدمات المؤسسة والتي تلبي حاجات المستفيد وفق ما يتوقعه، وهذا يحتم على المؤسسة تهيئة البيئة التنظيمية التي يسودها ولاء العاملين وتشجيع المبادرة وروح التفاعل وفهم وقبول قيم إدارة الجودة الشاملة مع تأسيس نظام معلوماتي عصري وتطبيق أسلوب حلقات الجودة من خلال فرق التحسين ومنح الصلاحيات الضرورية لكافة العاملين بمختلف وحدات المؤسسة لضمان سرعة إنجاز العمل مع تحقيق روح الفريق عند التنفيذ<sup>(٣٨)</sup>.

وبالتالي يظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة في العدالة التنظيمية من خلال الأمور التالية :

- تعد العدالة التنظيمية بمثابة العنصر الرئيس عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إحداث التغيير الفكري والسلوكي في المؤسسة وكذلك إحداث العدل والمساواة في الرواتب والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة وحسن المعامل بين العاملين في المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال التطبيق الصحيح للعدالة التنظيمية.
- إحساس العاملين في المؤسسة بالعدالة وخاصة في مكان العمل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة ثقة العاملين في إدارة المؤسسة بالإضافة إلى زيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم وهذا يبرهن على أن ارتقاء سلوك العاملين يأتي بناءً على تطبيق العدالة مع الثقة في إدارة المؤسسة.
- مشاركة العاملين في صنع القرارات المؤسسية وخاصة التي تتعلق بقضاياهم تعد من أهم مبادئ تطبيق العدالة التنظيمية.
- شعور العاملين بتقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية يعد مبدأ من مبادئ العدالة التنظيمية<sup>(٣٩)</sup>.

وبناءً على ما سبق فإن العدالة التنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة في التركيز على العمل الجماعي والتحسين المستمر ومشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذهم ودعم روح العمل الفريقي وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والتأكيد على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة وتحقيق المساواة بين كل العاملين بمختلف وحداتها، معنى ذلك أن العدالة التنظيمية تعد بمثابة أكد ركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العصرية.

- وهناك اتجاهات حديثة تخص أبعاد العدالة التنظيمية ويمكن عرضها على النحو التالي :
- اتجاهات حديثة في مجال العدالة التوزيعية : وتشمل الترابطية والهيكلية حيث أن الترابطية تعني ارتباط المكافأة التي يحصل عليها الفرد بالإسهامات التي يقدمها للمؤسسة، في حين أن الهيكلية تعني وجود معايير عند توزيع الموارد طبقاً لإسهامات الفرد بالمؤسسة وبعيداً عن التحيزات بالإضافة إلى هيكلية التوزيعات بمعنى مقارنة مكافآت الشخص بزملائه كما وكيفاً ناهيك عن هيكلية المعاملة الشخصية التي يعامل بها مدير المؤسسة الشخص الذي يحصل على الحافز أو المكافأة<sup>(٤٠)</sup>.
  - اتجاهات حديثة في مجال العدالة الإجرائية : وتشمل التحكم في العملية والتحكم في القرار حيث إن الأولى تشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي تتضمنها صناعة القرار وهذا ما يعرف بمرحلة ما قبل صدور القرار في حين أن التحكم في القرار يعني قدرة الفرد على الاختيار بمعنى أن يكون له قيمة أو تأثير في القرار الصادر أي أثناء مرحلة صدور القرار<sup>(٤١)</sup>.
  - اتجاهات حديثة في مجال العدالة التعاملية : وتشمل الحساسية الشخصية والمحاسبة المجتمعية حيث إن الأولى تشير إلى المعاملة العادلة على نسق الاحترام والأدب من جانب الرؤساء لمؤوسين مع مراعاة مشاعر المؤوسين والحفاظ على كرامتهم عند التعامل معهم، أما المحاسبية المجتمعية فتعني قيام المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية التي تساعدهم على تنفيذ أعمالهم بنجاح أو تبرير الممارسات الإدارية بشأن المكافآت أو الموارد غير المناسبة والتي تم توزيعها عليهم<sup>(٤٢)</sup>.
  - اتجاهات حديثة في مجال العدالة التقييمية : وتشمل النزاهة والاستدامة حيث إن النزاهة تعني شعور العاملين بموضوعية التقييم الصادر بحقهم في الأداء والسلوك والعمل مع توافر عنصر النزاهة عند الشخص أو اللجنة التي تقيم هذا الأداء، في حين أن الاستدامة تعني تصحيح الانحرافات بشكل يكفل وجود استدامة للعمليات التنظيمية والإنجازات من قبل العاملين بمختلف وحدات المؤسسة<sup>(٤٣)</sup>.
  - اتجاهات حديثة في مجال العدالة الأخلاقية : وتشمل تأصيل القيم الثقافية وإبراز النضج الأخلاقي حيث إن الأولى تعني اهتمام إدارة المؤسسة بتحديد القيم الثقافية للعاملين والتي يجب عليهم تجسيدها عند إنجاز أعمالهم، في حين أن النضج الأخلاقي

يعني ترقية أسلوب التعامل أو التفاعل من قبل إدارة المؤسسة مع العاملين على ضوء ضوابط الأفعال وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف<sup>(٤٤)</sup>.

### ثالثاً : ملامح المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر: ويندرج تحتها :

#### أ- أهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر :

تتمثل أهداف المدرسة الثانوية العامة في مساعدة الطالب على توظيف المعلومات في حل مشكلاته وتطوير بيئته ومعالجة قضاياها مع إتباع الأسلوب العلمي في التفكير وإتقان أساليب التعلم الذاتي والقدرة على استعمال مصادر المعرفة والإفادة منها وكذلك القدرة على اتخاذ القرار الذي يعتمد على المعلومات الموثقة ومراعاة الموضوعية، بالإضافة إلى تزويد الطلبة ببعض المهارات الإبداعية التي تشجعهم على الإبداع والابتكار وكذلك تقديم كافة المعلومات والخبرات لهم حول المجتمع الخارجي حتى يتعرفوا على كل ما يدور بالواقع الحقيقي للحياة ومعرفة التعامل معه بالشكل الأمثل، وفي ذات السياق يأتي العمل الجاد من أجل تعريف الطلبة بالحقوق والواجبات وغرس بعض القيم والمبادئ الأخلاقية في نفوسهم مثل الإصرار والعزيمة والمسئولية تجاه البيئة والمجتمع والوطن<sup>(٤٥)</sup>.

#### ومن ثم فإنه يمكن عرض أهداف المدرسة الثانوية على النحو التالي :

- بناء شخصية الطالب حتى يستطيع مواجهة المستقبل.
- التأكيد على الهوية الثقافية والوطنية للطالب على ضوء تطور الفكر العالمي.
- إعداد الطالب حتى يصبح قادراً على التجديد والتحليل وتوظيف المهارات الفكرية والعقلية.
- ترسيخ القيم الدينية والسلوكية في الطلبة من خلال الكشف عن استعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم على العمل.
- إعداد الطالب حتى يتمكن من مواصلة التعليم الجامعي ويشارك في عجلة التنمية.
- إتاحة الفرصة أمام الطالب الموهوب حتى يتمكن من صقل موهبته وتنمية قدراته.
- إكساب الطالب المفاهيم العلمية والإنسانية وتوظيفها لصالح المجتمع.
- تنمية تقدير المسئولية والعمل لدى الطالب من خلال معرفته بحقوقه وواجباته.
- تنمية مهارات الطالب والكشف عن رغباته وميوله مع التأكيد على التدوق الفني له.

- إعداد الطالب للمساهمة في النهوض بالمجتمع من خلال المشاركة الفاعلة في ميادين العمل المختلفة<sup>(٤٦)</sup>.

معنى ذلك أن وزارة التربية والتعليم في مصر تركز على تحقيق المدرسة الثانوية العامة لأهدافها من خلال تعليم الطالب كيفية التفكير بإيجابية والبعد عن النظرة السلبية للأمور مع القدرة على إنتاج أفكار جديدة والتعلم من الأخطاء بالإضافة إلى تحقيق مبدأ المرونة حيث التكيف عند مواجهة التحديات التي توجه الطالب وكيفية تجاوز المشكلات والبحث عن الأهداف المرغوب فيها مع تنمية شبكة العلاقات بينه وبين زملائه وتطوير مهارة حل المشكلات لديهم بالإضافة إلى مساعدته على إدارة وقته وتحديد أولوياته والسعي نحو التميز وتشجيعه على مواصلة التعليم وتنمية منظومة القيم لديه.

ولاشك أن اهتمام المدرسة الثانوية العامة في مصر بتحقيق أهدافها يخدم الصالح العام ويسهم في بناء الشخصية المصرية ومساعدتها على التكيف مع المواقف الحياتية المختلفة سواء في الحاضر أو المستقبل وذلك من خلال تشكيل وعي الطالب وتنمية مهاراته واكتشاف مواهبه بحيث يصبح مستعداً لمواصلة تعليمه في المرحلة الجامعية أو الانخراط في ميادين العمل المجتمعي<sup>(٤٧)</sup>.

وعلى هذا فإن وزارة التربية والتعليم المصرية تركز من خلال هذه المدرسة على بناء شخصية الطالب وترسيخ منظومة القيم في كل سلوكياته حتى يشعر بالمسئولية تجاه نفسه ووطنه ومجتمعه والآخرين وكذلك تهتم بتنمية مهاراته ومساعدته على اكتشاف نفسه حتى يستطيع أن يتعامل مع المستقبل بنجاح وخاصة عند الالتحاق بالمرحلة الجامعية والتي من شأنها إعداد الطالب للمشاركة في قاطرة التنمية والنهوض بمجتمعه.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن تحديد أهم نواتج ومخرجات المدرسة الثانوية والتي

يمكن قياسها على النحو التالي :

- تمتع الطالب بمهارة الاتصال بالآخرين.
- إلمام الطالب باللغة والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة به.
- القدرة على توظيف الرياضيات وتطبيقها في ميادين الحياة المختلفة.
- التأكيد على العلاقة بين العلوم الطبيعية والبيئة المحيطة بالطالب.
- إجادة الطالب للغة الإنجليزية في إطار التعرف على ثقافة الآخر.

- إجابة الطالب لاستخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات.
- قدرة الطالب على تحديد المشكلة وتحليلها والبحث عن حلول جديدة لها.
- قدرة الطالب على توظيف المعلومات لصالح البيئة المحيطة به.
- إتقان الطالب لأساليب التعلم الذاتي.
- قدرة الطالب على التعامل مع مستجدات العصر وكيفية توظيفها لصناعة المستقبل الأفضل<sup>(٤٨)</sup>.

### ب- فلسفة المدرسة الثانوية العامة في مصر :

تتمثل في اهتمام وزارة التربية والتعليم في تحديد أهدافها وسبل تحقيقها على ضوء مجموعة من السياسات والتشريعات التي تضمن التوافق بينها وبين المجتمع الذي تنتمي إليه مع مراعاة كافة الأطراف ذات الصلة سواء المعلم أو الطالب أو ولي الأمر بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني، وبالتالي تصبح المدرسة الثانوية مسئولة عن تمكين الطالب من الاستمرار في التعليم مدى الحياة عبر التعلم الذاتي النشط مع تنمية قدرة الخريج على العمل المنتج في سوق العمل من خلال إكسابه مجموعة من المعلومات والمهارات العلمية والعملية ومهارات التواصل والتفاوض في ميادين الحياة المختلفة بالإضافة إلى تنمية المواطنة وتعميق الهوية وتنمية ولاء الطالب لوطنه ومعرفة تاريخه وواقعه وحقوقه وواجباته ومسئوليته<sup>(٤٩)</sup>.

وفي ذات السياق فإن التفاعل مع الطلبة يتم من خلال خلفيات متنوعة تقدر الجميع وتعتبر عن الرأي وتقبل الرأي الآخر وتدعم القيم النبيلة من أجل تنمية الإنسان ككل وتعلمه كيف يحقق النجاح ويحافظ عليه، ويقبل على المغامرة المحسومة ويصبح مستعداً للتغيير في إطار النمو المستمر ومرتكزاً على البحث والتمايز وداعماً للتعلم الجديد وقادراً على التعلم مدى الحياة في ظل مجتمع متغير ناهيك عن الإلمام بالقضايا المحلية والعالمية مع الاعتزاز بالنفس وتنمية صفات القيادة لديه<sup>(٥٠)</sup>.

معنى ذلك أن فلسفة المدرسة الثانوية العامة في مصر تنطلق من إعداد الطالب للمستقبل على اعتبار أنه أهم مورد للمجتمع وبالتالي يصبح له الحق في توفير بيئة آمنة وإيجابية تدعم عملية التعلم مع الأخذ في الاعتبار أن العملية التعليمية مسئولية مشتركة بين الطالب والأسرة والمدرسة والإدارة العليا والمجتمع والدولة ذاتها.

- ومن خلال طرح أهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر وفلسفتها التي تتحرك في إطارها يمكن الخروج بمجموعة من المضامين التربوية على النحو التالي :
- تتسم أهداف المدرسة الثانوية العامة في مصر بالتحديد والوضوح في الصياغة إلا أن الإنجازات جاءت عاجزة عن مواجهة التحديات الملازمة لها وخاصة في القرن الحادي والعشرين.
  - جاءت الأهداف نظرياً بصورة مثالية في حين أن التنفيذ جاء على غير ذلك.
  - يتطلب تطوير المدرسة الثانوية مواظبة الطالب والمعلم منذ اليوم الأول وحتى آخر يوم في العام الدراسي وفي الواقع لا يحدث ذلك.
  - انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ساهم في تبني علاقة المصالح بين الطالب والمعلم.
  - كثرة التغيرات المصاحبة للمدرسة الثانوية العامة في مصر أدى إلى زيادة العبء الدراسي على الطالب والعبء الاقتصادي على الأسرة نظراً لانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية.
  - قصور مفهوم تقويم الطالب في المدرسة الثانوية حيث يهتم برمجة عقل الطالب على ضوء نمط الامتحان والنجاح فيه.
  - تتطلق فلسفة التعليم الثانوي العام في مصر من مبدأ النسبية الثقافية ومبدأ الإنسانية ومبدأ التوفيقية ومبدأ عالمية حقوق الإنسان.
  - تركز فلسفة التطوير الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على نظام الامتحانات مع تجاهل أوجه الضعف في مختلف مجالات العمل بالمدرسة وترتب على ذلك ضالة قيمة التطوير المشهود على أرض الواقع<sup>(٥)</sup>.
- وعلى هذا فإن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعد بمثابة المؤسسة المسؤولة عن إعداد الطالب للحياة الجامعية من خلال التركيز على مجموعة من العناصر تتمثل الطالب والقيمة والأسرة والمجتمع والقيادة الناجحة والبيئة المحيطة، على اعتبار أن الطالب هو رأس المال الحقيقي الذي تبذل المدرسة قصارى جهدها من أجل استثماره على النحو الأمثل في حين أن القيمة والجودة تعني اهتمام المدرسة بتقديم خدمات ذات قيمة فائقة وجودة عالية حتى يتسنى لهم مواصلة التعليم في المراحل العليا، وتأتي الأسرة والمجتمع للعمل مع المدرسة لدعم العملية

التعليمية ومساعدة الطلبة على النجاح، كما تأتي القيادة الناجحة التي تهتم بتوزيع المهام على كافة العناصر البشرية بها على ضوء القرارات الرشيدة التي تخدم مصالح الطلبة، أما عن البيئة المحيطة فيتمثل دورها في بناء علاقات صحية مع المدرسة شريطة أن تدعم الطلبة وتخدم المجتمع على ضوء ثقافة التعاون لبناء مواطن المستقبل.

### ج- تأثير العدالة التنظيمية على معلم المدرسة الثانوية العامة في مصر :

لاشك أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تنعكس إيجاباً على معلم المدرسة الثانوية العامة من حيث الرضا الوظيفي والدافع للعمل وتنامي الأداء مع الالتزام وتنمية الولاء والانتماء للمدرسة على اعتبار أن العدالة التنظيمية عندما تتحقق على أرض المدرسة فيزداد الرضا الوظيفي لديه ويصبح إنساناً إيجابياً نحو العمل فتزداد الإنتاجية ويترتب على ذلك تولد الشعور النفسي بالقناعة لدى المعلم والارتياح للعمل بالمدرسة بالإضافة إلى وجود توافق بين أهدافه وأهداف المدرسة معنى ذلك أن الرضا الوظيفي للمعلم يحقق نتائج إيجابية للمدرسة والعكس صحيح فإن قل الرضا الوظيفي أو انعدم لديه ربما يؤدي ذلك إلى غيابه أو تركه للعمل في حين إنه عند غياب العدالة التنظيمية يصبح المعلم سلبياً ويهمل العمل ويضعف انتمائه للمدرسة<sup>(٥٢)</sup>، وفي ذات السياق فإن تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في كل ميادين العمل المدرسي تنعكس إيجاباً على المعلم ذاته فيتنامي لديه الالتزام تجاه العمل وزيادة ارتباطه بالمدرسة مع التفاني في تحقيق أهدافها والتمسك بقيمها والاستعداد لبذل قصارى الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار أن رقي العدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية يؤدي إلى تنمية الالتزام الوجداني لدى المعلم حيث تزداد رغبته في البقاء بالمدرسة ويرتبط عاطفياً بها وفي نفس الوقت يشعر بالالتزام الأدبي للبقاء بذات المدرسة وهذا ما يعرف بالالتزام المعياري ناهيك عن تحقيق الالتزام المتواصل حيث حب المعلم للبقاء بهذه المدرسة حفاظاً على القيم وتوظيفاً للمهارات واستثماراً لطاقاته من أجل تقدمها ونجاحها، وفي المقابل إذا غابت العدالة التنظيمية بأبعادها فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي لدى المعلم بأبعاده الوجدانية والمعيارية والتواصلية ومن ثم فإن هناك ثمة علاقة طردية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي للمعلم<sup>(٥٣)</sup>.

وهناك من يرى أن تحقيق العدالة التنظيمية في كل ميادين العمل المدرسي تعمل على تقوية توجهات المعلم نحو مهنة التعليم ونحو المدرسة ويصبح تحركه إيجابياً داخل وخارج



المدرسة ومن ثم تتوجه اهتماماته نحو العمل الجاد والتفاني من أجل إنجاز أهداف المدرسة وفي المقابل يقل تفكيره تجاه الاستقالة أو التوجه نحو البحث عن عمل آخر وبالتالي توجد علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية وتفكير المعلم في ترك العمل بالمدرسة<sup>(٥٤)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإنه يمكن بلورة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على

عمل المعلم بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على النحو التالي :

- عدالة التعامل مع المعلمين وبعضهم البعض تتعلق بالكرامة الإنسانية واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- تؤدي العدالة التفاعلية أو التفاعلية إلى تنامي الالتزام العاطفي أو الوجداني لدى معلم المدرسة الثانوية.
- عدالة المعلومات تتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الأفعال ومن ثم يزداد ولاء المعلم للمدرسة وتزداد ثقته في إدارتها<sup>(٥٥)</sup>.
- تؤدي المرونة - كمؤشر من مؤشرات العدالة الإجرائية - في معالجة شكاوى المعلمين وسرعة الاستجابة لها إلى ما تمسكه بالعمل بذات المدرسة ومن ثم يقل دوران العمل لديه.
- تؤدي العدالة الإجرائية بصورتها التكاملية إلى تنمية الالتزام الاستمراري أو البقائي والاستمرار المعياري لدى المعلم.
- تؤدي العدالة الإجرائية إلى تنامي الرضا الوظيفي لدى المعلم.
- تؤدي سرعة الاستجابة - كمؤشر من مؤشرات العدالة الإجرائية - لحاجات المعلم والرد على استفساراته إلى ارتفاع الروح المعنوية لديه وزيادة تفانيه في العمل<sup>(٥٦)</sup>.
- تؤدي العدالة التوزيعية وما تنضوي من توزيع المكافآت والأجور وتوزيع عبء العمل وعدد ساعات العمل والترقيات إلى ارتفاع كفاءة الأداء لدى المعلم ومن ثم تزداد إنتاجيته.
- تؤدي عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية التي يحصل عليها المعلم إلى زيادة إنتاجيته وتفانيه في العمل<sup>(٥٧)</sup>.

- تؤدي العدالة الإجرائية وما تحتويه من نزاهة عملية اتخاذ القرار إلى زيادة ارتباط المعلم بعمله ومحافظة على سمعة المدرسة والاجتهاد من أجل ترقية مكانتها بين المؤسسات المناظرة.
- تؤدي العدالة التقييمية وما تحتويه من شفافية ونزاهة تقييم أداء المعلم إلى توجيه سلوكه نحو الاتجاه المرغوب في الاستمرار وتنامي رضاه عن عمله بالمدرسة<sup>(٥٨)</sup>.
- معنى ذلك أن العدالة التنظيمية بأشكالها المختلفة سواء التوزيعية أو الإجرائية أو المعلوماتية أو التعاملية أو التقييمية تؤثر على سلوك المعلم وأدائه داخل الصف بشكل خاص أو داخل المدرسة بشكل عام، وهذا يحتم على كافة الأطراف المعنية بالمدرسة الثانوية العامة مراعاة ظروف المعلم ومعرفة قضاياها ومحاولة علاجها على ضوء الموارد المتاحة حتى يتمكن من تأدية رسالته بنجاح.

#### رابعاً : نتائج البحث وإجراءاته : ويندرج تحتها :

##### أ- نتائج البحث :

لقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة على عينة من مديري/مديرات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية وكذلك الوكلاء/ الوكيلات بالإضافة إلى المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات بمختلف الإدارات التعليمية بذات المحافظة وقد بلغ عددها (٥١٠) فرداً، وأسفرت نتائج البحث عما يلي :

- تمثل ثقافة العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية أحد المكونات الهامة ذات الارتباط بنجاحها في تحقيق أهدافها وإنجاز رسالتها على أرض الواقع.
- غلبة الطابع الشخصي لدى بعض إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية عند توزيع الحوافز على المعلمين بمختلف التخصصات العلمية.
- يحتاج تطبيق العدالة التنظيمية على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى التوزيع العادل لأعباء العمل حتى يتوفر لهم الوقت الكافي لإنجاز مهامهم.
- يؤدي تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى زيادة الاستقرار النفسي والمهني لدى المعلمين بشكل خاص وكافة العناصر البشرية بذات المدارس بشكل عام.

▪ يؤدي غياب تطبيق العدالة التنظيمية في مجالات العمل المدرسي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى كثرة التبريرات عند تدني الأداء ورفض تحمل المسؤولية من قبل كافة العناصر البشرية بشكل عام والمعلمين بشكل خاص.

### ب-إجراءات البحث :

على ضوء النتائج السابقة يمكن تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تنمية التوجهات التربوية للمداخل الإدارية الخاصة بالعدالة التنظيمية بالمدرسة الثانوية بمحافظة القليوبية، وذلك على النحو التالي :

يقتضي تطبيق العدالة التنظيمية على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية تطبيق كافة القرارات على الجميع دون استثناء (أي رفض الوساطة والمحسوبية والمجاملات).

يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية بمجالات العمل المدرسي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية إلى ترقية سلوك المعلمين وزيادة ثقتهم في قيادات المدرسة مع تنامي القناعة لديهم في الحصول على حقوقهم في الوقت المناسب.

دعم مبدأ اللامركزية عند تسيير أمور المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية عبر التعاون مع الإدارة التعليمية وكذلك المديرية التعليمية على ضوء قنوات الاتصال المتنوعة ودعم سياسة الباب المفتوح.

إعطاء الفرصة للمعلمين في صنع القرار واتخاذهم في كافة ميادين العمل المدرسي على اعتبار أن المعلم يمثل أحد أعمدة النجاح المدرسي في الحاضر والمستقبل.

نشر ثقافة العدالة التنظيمية في كل ميادين العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية فكرياً وممارسة وسلوكاً على اعتبار أنها تمثل أسلوباً خلاقاً وتنظيماً أصيلاً يعزز القدرات الإبداعية لدى المعلمين.

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) محمد الخشروم : "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدول"، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٦، ع ٢، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠١٠، ص ص ٣١٢-٣١٣.
- (٢) نماء جواد العبيدي : "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٨، ع ١٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢، ص ص ٢٤-٢٥.
- (٣) سليمان تيش، أميرة خياط : "العدالة التنظيمية - المحددات والنتائج"، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١، ع ١٢، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، الجزائر، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٤) حسن أحمد الطعاني : المدرسة الثانوية - مفاهيمها - أهدافها - أسسها - أساليبها، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ١٠٨.
- (٥) أبو القاسم حمدي : "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١١، ع ٣، عمادة البحث، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥، ص ص ٥٦٢-٥٦٣.
- (٦) CH. Fatt & et al., : "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction : The Malaysian Companies Perspectives, Faculty of Business and Accountancy", University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, American Journal of Economic and Business Administration, Vol.2, No.1, U.S.A., 2017, PP. 60-63.
- (٧) عبد الكريم شعبان : "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٣، ع ١، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٦-٢٥٧.
- (٨) M. Ibrahim & A. Perez : "Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction and Gender on Employees' Commitment : Evidence from the UAE. Business Administration", University of Dubai. International Journal of Business and Management, Vol. 9, No.2, London, 2018, PP. 45-46.

- (١) شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ١١٢-١١٣.
- (١٠) سامر عبد المجيد البشابشة : "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٤، ع ٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٢٧٦-٢٧٧.
- (١١) سالم مرزوق الطحیح، على حسين محمد : "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك في العدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، ع ٩٤، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠١٩، ص ص ٢٨٣-٢٨٤.
- (١٢) نماء جواد العبيدي : "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٨، ع ١٢، جامعة تكريت، العراق، ٢٠١٢، ص ص ٢٤-٢٥.
- (١٣) مصدق حنون علي الكعبي : العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي - دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية - بغداد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج ٣٩، ع ١٤، جامعة دمشق، ٢٠٢٣، ص ص ٦-٧.
- (١٤) رجاء عبد الرحمن يونس : العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المنظمة، مجلة وميض الفكر للبحوث، ع ٩٤، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٢٠، ص ص ٣٨٩-٣٩٠.
- (١٥) عمر محمد درة : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٨٥-٨٦.
- (١٦) علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ١٨٣-١٨٤.
- (١٧) كامل بربر : الإدارة عملية ونظام، ط ٣، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٦، ص ص ٣٦-٣٧.
- (١٨) محمد نعمان علي : أساسيات الإدارة الحديثة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (١٩) مراد رمزي : العدالة التنظيمية - الواقع والمأمول بالتطبيق على المؤسسات الحكومية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٧٥-٧٦.

- (٢٠) منال أبو الفتوح قاسم : العدالة التنظيمية - مدخلاً لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة، مجلة كلية التربية، مج ١٨، ع ١٠٦٤، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٢١، ص ٧١٢-٧١٣.
- (٢١) أميرة محمد رفعت : العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٥٤-٥٥.
- (٢٢) عدل زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٤٢-٤٣.
- (٢٣) محمد ناصر راشد : محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٩٥.
- (24) R. A. Folger : Organizational Justice and Human Resource Management : CA, Sage Publications, London, 2019, PP. 115-116.
- (٢٥) صفية شقراني، عائشة شتاتحة : "قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة"، مجلة الباحث، مج ١٨، ع ١٤، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٤٣٢-٤٣٣.
- (٢٦) إنصاف بزازي، وسيلة زروالي : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٨، ع ١٤، جامعة الأخوة، الجزائر، ٢٠٢١، ص ٨٧٢-٨٧٣.
- (٢٧) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ١٧٥-١٧٦.
- (٢٨) مسلم محمد عليوة، محمد أحمد عوض : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ع ٦، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٦، ص ٢٣٥-٢٣٦.
- (٢٩) معاوية أبو غزال، شفيق علاوة : العدالة المدرسية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٢٦، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٠، ص ١٥٤-١٥٥.
- (٣٠) عبد الستار العلي وأخران : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ٨٢-٨٣.
- (٣١) إبراهيم خروف المكاوي : إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ١٣٢-١٣٣.

- (<sup>32</sup>) U. Borghoff & R. Pareschi : Information Technology for Knowledge Management, Heidelberg Pares, Germany, 2018, PP.113-114.
- (<sup>33</sup>) مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٨٥-٨٦.
- (<sup>34</sup>) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد الجزراوي : تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١٦٥-١٦٦.
- (<sup>35</sup>) عمر وصفي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢١، ص ١٠٣.
- (<sup>36</sup>) عزة صبحي عبد المنعم : "إدارة الجودة الشاملة - الطريق إلى التحسين المستمر"، مجلة أخبار الإدارة، ع ١٧، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ٩٦.
- (<sup>37</sup>) Brady W. Boggs : "TQM and Organizational Culture the Quality Management", the Quality Management Journal, Vol. 11, No.6, New York, 2020, PP. 104-105.
- (<sup>38</sup>) عادية سيد خطاب، منى محمد شريف : الإستراتيجية الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ١٨٧.
- (<sup>39</sup>) رعد عبد الله الطائي : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩، ص ١٤٢.
- (<sup>40</sup>) R. L. Cohen & J. Greenber : The Justice Concept in Social Psychology, Academic Press, New York, 2017, PP. 182-183.
- (<sup>41</sup>) A. Rawls : The Philosophy of Justice, Plenum, New York, 2019, PP. 192-193.
- (<sup>42</sup>) B.H. Sheppard & et al., : Organizational Justice, Lexington Books, New York, 2018, PP. 135-136.
- (<sup>43</sup>) M. Chan : Organizational Justice and Landmark Cases, International Journal of Organizational analysis, Vol.8, No.1, London, 2017, PP. 117-118.
- (<sup>44</sup>) J. Greenberg : The Social side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associate, New York, 2020, PP. 235-236.
- (<sup>45</sup>) راندا عبد الحميد : أهداف التعليم الثانوي في مصر، <https://mqall.org>، 2021، PP. 1-3.
- (<sup>46</sup>) وزارة التربية والتعليم : قانون رقم (٢٣٣) الخاص بأهداف التعليم الثانوي في مصر، وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨، مادة (٢٢).

- (٤٧) فوزي رزق شحاته : أهداف المرحلة الثانوية في مصر في ضوء الاتجاه إلى العولمة، مجلة البحث التربوي، مج ١، ٢٤، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٢٤٠.
- (٤٨) وزارة التربية والتعليم : تطوير التعليم - مشروع مصر القومي، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ١٨-١٩.
- (٤٩) وزارة التربية والتعليم : التعليم الثانوي - الواقع وملامح التطوير، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ص ٣-٤.
- (٥٠) إسرائ ربحي : المدرسة وأهميتها، <https://mawdoo3.com>، 2018, PP. 1-2.
- (٥١) وزارة التربية والتعليم : التعليم الثانوي - التحديات والمتطلبات، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ص ٣-٥.
- (٥٢) عصام عبد الهادي علي : تأثير العدالة التنظيمية على التصرفات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على المدرسين بالمدارس المصرية، مجلة البحوث التجارية، مج ٣٦، ع ٢، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٤، ص ص ٢١٩-٢٢٠.
- (٥٣) فتحي محسن شما، منيرة محمود الشрман : العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٢، ع ١١، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٨، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٥٤) فهمي خليفة الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة : تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مج ٢، ع ٢٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٤٤.
- (٥٥) حاققة الأزهاري، محمد الباي : العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٤، ع ١، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٢١، ص ص ٨٧٥-٨٧٦.
- (٥٦) جمال صادق الحوباني وآخران : دور العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجيات علاج قصور الخدمة ورضا العملاء، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، مج ٢، ع ٤٤، جامعة سوهاج، ٢٠٢٢، ص ٦.
- (٥٧) رضا عطية عبد المعطي : تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٢، ع ١، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٢١، ص ٢٧٢.
- (٥٨) دره عمر محمد : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٣٦-٣٧.