



The Reality of Organizational Justice for Schools Managers in Anbar Governorate from the Viewpoint of Physical Education Teachers

Najee Saleh Shihab¹

Asst. Prof. Dr. Yaseen Ali Khalaf²

naj21p0010@uoanbar.edu.iq

pe.yaseen_sport79@uoanbar.edu.iq

College of Physical Education and Sport Science –University of Anbar^{1,2}

Abstract

The administration is the basis on which the sports administrative formations proceed to reach the required goals. The current study aims to identify the details of the reality of organizational justice for schools managers from the viewpoint of physical education teachers in Anbar Governorate. The descriptive research approach was based on a sample of physical education teachers in secondary and preparatory schools who are continuing their administrative formations for the academic year (2022/2023), with a total number of (389) teachers. By their nature, they are distributed over their schools in the districts of Anbar Governorate and its administrative units. They were chosen randomly for the survey sample (10) teachers with a rate of (2.571%), and for the application sample (180) teachers with a rate of (48.072%) from their original community, and after applying the scale to the main sample, the results were processed using the (SPSS) system, so that the conclusions and applications are as follows: Schools managers possess an acceptable level of the phenomenon of organizational justice from the point of view of teachers of physical education, and they possess an advanced level of distributive justice that helps them to comprehend the physical education teachers' comparison of the percentage of their gains. They have an acceptable level of procedural justice that needs more improvements to match what teachers of physical education aspire to with this kind of justice. As it is necessary for the Ministry of Education to support schools managers by participating in developmental courses to increase the levels of organizational justice types in a way that is appropriate for the progress required for physical education teachers' sense of job affiliation, which will reflect positively on the progress of sports administration in their schools. Also we must work to increase the interest of the Iraqi Ministry of Education in accrediting a group of qualified academics specialized in sports management, adopting vocational training opportunities for school administrations and spreading administrative awareness in accordance with the vision and modernity in organizational justice.

Keywords: Organizational Justice, Schools Managers, Anbar Governorate



واقع مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس في محافظة الانبار من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

الباحث ناجي صالح شهاب¹ ، أ.م.د ياسين علي خلف²

جامعة الأنبار/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملخص البحث

تعد الادارة الأساس الذي به تسير التشكيلات الإدارية الرياضية للوصول الى الأهداف المطلوبة، إذ يهدف البحث إلى التعرف على تفصيلات واقع مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة الأنبار، وأعتمد منهج البحث الوصفي على عينة من مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية المُستمرين في تشكيلاتهم الإدارية للعام الدراسي (2022/2023) البالغ عددهم الكلي (389) فرد، وهم موزعين بطبيعتهم على مدارسهم في أفضية محافظة الانبار ونواحيها الإدارية، أختير منهم عشوائياً للعينة الاستطلاعية (10) أفراد بنسبة (2.571%)، ولعينة التطبيق (180) فرد بنسبة (48.072 %) من مجتمعهم الأصل، وبعد تطبيق المقياس على العينة الرئيسة تم معالجة النتائج بنظام (SPSS) لتكون الاستخلاصات والتطبيقات بأنه يمتلك مديرو المدارس مستوى مقبولاً لظاهرة العدالة التنظيمية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية، ويملكون مستوى متقدماً من العدالة التوزيعية التي تساعد على إدراك مدرسو التربية الرياضية المقارنة بين نسبة ما يحصل عليه من مكتسبات، كما يمتلكون مستوى مقبولاً من العدالة الاجرائية إلا أنها بحاجة إلى تحسينات أكثر لتلائم ما يطمح له مدرسو التربية الرياضية بهذا النوع من العدالة، ومن الضروري لوزارة التربية العمل على دعم مديري المدارس بشاركتهم في الدورات التطويرية لرفع مستويات أنواع العدالة التنظيمية بما يلائم التقدم المطلوب لشعور مدرسي التربية الرياضية بالانتماء الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على تقدم الإدارة الرياضية في مدارسهم، ولابد من العمل على زيادة أهتمام وزارة التربية العراقية بأعتماد نخبة المؤهلين من الأكاديميين المتخصصين بالإدارة الرياضية، تتبنى فرص التدريب المهني لإدارات المدراس ونشر الوعي الإداري على وفق الرؤيا والحداثة في العدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، مديري المدارس ، محافظة الانبار .



مقدمة البحث وأهميته:

تعد الادارة الأساس الذي به تسير التشكيلات الإدارية الرياضية للوصول الى الأهداف المطلوبة، إذ أن وصول المؤسسات أو الهيئات الإدارية الرياضية إلى مبتغاها يتطلب أكفاء ذوي مكانة علمية وقيادية وإدارية عالية فبدونهم لا ينجح العمل الإداري، لأن هؤلاء الأشخاص يمثلون العصب المحرك لتلك الهيئة او العقل المدير لها". (حنان، 2017، ص20)

كما أن "أي نشاط إنساني هادف لا بد له من إدارة تقود نشاطه وتوجهه الوجهة الصحيحة، ويُعد العنصر الإنساني المحدد الرئيس للعمل الإداري ويتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والاتصال والعلاقات الإنسانية والرقابة على مجهودات الأفراد في تشكيل اداري معين للوصول الى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية". (رمضان وخديجة، 2016، ص 198)

إذ "تلعب العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في تماسك النظم الادارية في مستوياتها كافة، كما إنها تعكس صورة جميلة للتشكيل الإداري من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة وأفضلها وتماسك الأفراد وتعاملهم الحسن مع بعضهم بعضاً وأحترامهم وتقديرهم لبعضهم وللآخرين ومن هنا بإمكاننا أن نقوم بإبراز أهم النقاط والخطوط العريضة التي تمثل مدى اهمية العدالة التنظيمية للتشكيل الإداري على وجه الخصوص وللتشكيلات الادارية بصورة عامة". (قاسم ونجوى، 2009، ص57)

كما أنه "قد يُعين شخص ما في منصب معين ولكنه لا يستطيع أن يقود نفسه فضلاً عن قيادة الآخرين، وفاعلية القائد تنبع من خلال السلطة المعطاة له والصلاحيات الخاصة للمنصب الذي يشغله، ومن الأهمية بمكان أن يمتلك القائد سمات قيادية، ولا شك إن قبول المرؤوسين ورضاهم عن قائدهم نابع من أملاكه للسمات والمهارات القيادية، فهي السر في فاعلية القيادة". (طارق، 2002، ص1)

إذ أن "نجاح التشكيل الإداري يعتمد على فاعلية إدارتها في اتخاذ القرارات، وما يميز الإدارة الكفوءة عن غيرها هو قدرتها على التصرف بنجاح حيال المشكلات المطروحة أمامها، فبسبب التغيرات البيئية المتسارعة أصبحت هذه المشكلات والتحديات التي تواجهها الإدارة أكثر تعقيداً مما يتطلب كفاية أكثر في اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة". (غسان وقاسم، 2009، ص87)



" كما أنه قد يعتمد مدير المدرسة على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وإنضباط مرؤوسية أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمدرسين". (صلاح، 2008 ، ص 136)

"من الجدير بالذكر أن الإتجاه السلوكي للمدراء له أثر كبير على الإدارة التعليمية من خلال تعميق الممارسة الديمقراطية للإدارة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، مما غدت الادارة التعليمية خدمة أو نشاطاً يسهم في تحقيق أهداف التعليم". (فاروق والسيد، 2005، ص 67)

مشكلة البحث: على اعتبار إن الباحثان في الادارة الرياضية واطلاعهما على الدراسات النظرية وقراءته المستفيضة التي بينت أهمية العدالة التنظيمية والتي أصبحت مطلباً مهماً لكثير من المؤسسات التربوية بسبب الايجابية التي تحققها ومن بينها تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وتميزها ورفع الروح المعنوية للمدرسين لكي يتمتع المدرس ويبدع في عمله التربوي الذي يتطلب توافر قدر معين من العدالة التنظيمية لدى مدراء المدارس ، لذا تجلت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة استقصاء درجات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية في محافظة الأنبار بمعرفة واقها من خلال القياس بلغة رقمية.

ليهدف بذلك البحث: التعرف على واقع مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس في محافظة الانبار من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية .

منهج البحث: فرضت متطلبات تناول مشكلة الدراسة الحالية اعتماد منهج البحث الوصفي والذي يُعرف بأنه "المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر وفق خطة بحثية معينة تتضمن وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات حولها، وتقويم هذه الظواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه، وفي ضوء معايير أوفق، وإقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها". (مجدي، 2019، ص258)

مجتمع البحث وعينه: يشمل بمدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة والاعدادية والثانوية المُستمرين في تشكيلاتهم الإدارية للعام الدراسي (2022/2023) البالغ عددهم الكلي (389) فرد، وهم موزعين بطبيعتهم على مدارسهم في أقضية محافظة الانبار ونواحيها الإدارية، أختير منهم عشوائياً للعينة الاستطلاعية (10) أفراد بنسبة (2.571%)، ولعينة التطبيق (180) فرد بنسبة (48.072 %) من مجتمعهم الأصل لتحقيقها أغراض البحث الحالي.



أدوات القياس والإجراءات: تبنى الباحثان مقياس ناجي صالح شهاب (ناجي، 2023) العدالة التنظيمية لمديري المدارس، الذي يضم مجالات خمسة موزع عليها (46) فقرة، بدرجة كلية تتراوح (46-230)، وبوسطٍ فرضي (138) كما موضح في ملحق (1) وهذا المقياس خاص بالعينة المستهدفة للقياس نفسها واجريت له معاملات إحصائية عدة، ولم يمتز على بناءه مدة طويلة، وهو بذلك لا يحتاج إلى الأسس والمعاملات العلمية، وعمد الباحثان إلى مسح آراء وميول واتجاهات مدرسي التربية الرياضية عن رأيهم بمدراء مدارسهم بواسطته، وهم الممثلين لعينة التطبيق المحددة مسبقاً بـ (180) فرد، بإجراء الدراسة المسحية الرئيسة عليهم باستمارات ورقية لأداة القياس وبقياس مباشر لهم وبطريقة جمعية وفردية، إذ أستمز هذا المسح في محافظة الرمادي والوحدات الادارية التابعة لها للمدة للمدة الزمنية الممتدة من يوم (2022/12/18) ولغاية يوم (2023/1/9)، والتي كانت في مقر المدرس، وبعد إنتهاء كل فرد مُستجيب من إجابته؛ تم سحب استمارات المقياس الورقي منه وتم تبويب البيانات في استمارات خاصة تمهيداً لمعالجتها إحصائياً، تتحقق الباحثان من معالجة نتائجهما بإستعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V₂₈) لمعالجة البيانات لكل من قيم النسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومتوسط الفرق بين الوسطين الحسابي والفرضي، واختبار (t-test) لعينة واحدة.

النتائج ومناقشتها:

جدول (1) يبين المعالم الاحصائية لمقياس العدالة التنظيمية لمديري المدارس بالمقارنة مع قيمة الوسط الفرضي للمقياس

أسم المقياس	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	(ت) المحسوبة	درجة (Sig)	الرمز
العدالة التنظيمية لمديري المدارس	46	230	138	157.51	48.807	19.506	5.362	0.000	٣٥

وحدة القياس (الدرجة) ن = 180 درجة الحرية (179) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت (Sig) > (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) بأن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي لمقياس العدالة التنظيمية لمديري المدارس حسب ما جاء بأراء عينة التطبيق من مدرسي التربية الرياضية، وأن فرق هذين الوسطين دال إحصائياً حسب دلالة قيمة (t-test) لعينة واحدة، ولغرض إعزاء أسباب ظهور هذه النتيجة الكلية بهذا المستوى، يعرض

الباحث تفصيلاً نتائج كل مجال من مجالات هذا المقياس بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكلٍ منها، وكما يبينه الجدول (2):

جدول (21) يبين نتائج مجالات مقياس العدالة التنظيمية لمديري المدارس

مجالات المقياس	عدد الفقرات	الدرجة الكليّة للمجال	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	بين الوسطين	متوسط الفرق	(ت) المحسوبة	درجة(Sig)	الدلالة	الترتيب
العدالة التوزيعية	10	50	30	34.65	8.481	7.356	4.65	0.000	دال	الأول	
العدالة الاجرائية	9	45	27	29.42	10.981	2.953	2.417	0.004	دال	الخامس	
العدالة التقويمية	8	40	24	29.14	11.642	5.922	5.139	0.000	دال	الثاني	
العدالة التفاعلية	10	50	30	32.49	10.733	3.118	2.494	0.002	دال	الرابع	
العدالة التعاملية	9	9	27	31.81	9.974	4.806	6.464	0.000	دال	الثالث	

بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل مجال

وحدة القياس (الدرجة) ن = 180 درجة الحرية (179) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت (Sig) > (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أنه بمقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي لكل مجال يتبين أن أفراد عينة التطبيق تعدوا الوسط الفرضي للمجالات الخاصة بمقياس العدالة التنظيمية لمديري المدارس جميعها، حسب دلالة الفروق الاحصائية لقيم (t-test) لعينة واحدة بين الوسطين الحسابي والفرضي لكل مجال، كما كانت نتائج استجابات عينة التطبيق لمجال العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى عن باقي المجالات حسب زيادة قيمة الفرق



ما بين الوسط الحسابي والفرضي عن بقية المجالات، ومجال العدالة الاجرائية في المرتبة الاخيرة لترتيب هذه المجالات الخمسة.

بذلك فإن وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية قد بينت توافر العدالة التنظيمية لمديري المدارس وبمستوى تعدى الوسط الفرضي لمقياس هذه الظاهرة، ويعزو الباحث ظهور التفاوت في مستوى المجالات في هذا القياس إلى إن انجذاب عينة التطبيق نحو شعورهم بالعدالة التوزيعية لمديري المدارس الذي يكلفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم ويشركهم في مختلف اللجان بصورة عادلة، ويحرص على مكافأتهم على وفق استحقاقهم لما يبذلون من الجهود، كما أنهم يشعرون بأتباع مدير المدرسة لأساليب عادلة مع المدرسين في تطبيق النظام، ويحرص على توفير فرص متساوية لجميع المدرسين في التأهيل والتدريب، كما يتيح لهم فرصاً متساوية لجميع المدرسين للحصول على شهادات دراسية عليا، ويوزع الحوافز المادية على المدرسين بصورة عادلة دون تمييز، كما يطبق اسلوب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل، ويعطيهم حقهم في التمتع بالإجازات الاعتيادية، وهم بحاجة إلى رفع مستوى العدالة الاجرائية ليتناسب توافرها مع توافر الانواع الاخرى من العدالة التنظيمية والتي يعزو الباحث نتائجها إلى الحاجة بأن يعطي مدير المدرسة للمدرسين حقهم في الاشراف والتوجيه المهني، والحاجة إلى تسهيل إجراءات العمل في المدرسة، والسماح بالاستماع لجميع المدرسين قبل اتخاذ القرارات المهمة، وإلى جمع المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ القرار، والحاجة إلى أن يوفر وسائل الراحة والسلامة وادوات الاسعافات الأولية، وإلى أن يوفر الدعم الصحي للمدرسين جميعهم، وهذا يتطلب مهارات اجتماعية وذكاء في القيادة لإدارة المدرسة لتوفير جو إداري يتناسب مع طبيعة مهام وعمل مدرس التربية الرياضية في إيلاء الأهمية على اعتبار ان المدرسة هي من أهم ما يرفد الرياضة بالرياضيين المنتظمين في المشاركة في البطولات المدرسية وهي قاعدة رياضة تستلزم اهتمام الادارة الرياضية بها، لما لها من فوائد حسب العائد المذكور منها.

إذ يشير إلى "إن امتلاك المسؤول أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية يساعده في أن يدفع بالآخرين إلى التعامل الإيجابي معه". (Robbins, 2013, 27)

كما "تعمل العدالة التنظيمية على ترتيب الافراد ضمن المجموعة وبيان دور كل فرد ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقاتهم بالمجموعة التي ينتمون اليها والسلطة الممنوحة لهم فيها". (Griffin & Other, 2014, 672)



"أي أن المواقف المختلفة للتعامل اجتماعياً داخل حلقات التشكيل الإداري وقابلية وخبرة الفرد على تحديها يرتبطان في تعرضه للضغوط النفسية بمستويات تختلف باختلاف طبيعة الموقف، ويستلزم السيطرة على سلوك الأفراد بالدعم على تخطي الأزمات لصعوبة السيطرة على المواقف الاجتماعية في جو من العدالة التنظيمية السليمة". (Larsson & Other, 2018, 56)

إذ "أن المهارات أو الكفاءات الاجتماعية في بيئة العمل تستند أساساً إلى المهارات الاجتماعية المتطورة لتتكيف مع بيئة العمل وتمكن العاملين بموقع العمل وتتفق مع الرأي القائل: بأن تطوير هذه المهارات يعتمد على مستوى القدرة على استيعاب المعارف الجديدة ووضعها موضع التنفيذ". (Birknerová, 2011, 243)

"كما إن إدراك الفرد العامل للعدالة التوزيعية يتم من خلال المقارنة بين نسبة ما يحصل عليه من مكتسبات التي تكون مع مدخلات ومخرجات عامل آخر". (زاهد، 2011، ص 312)

الاستنتاجات:

1. يمتلك مديرو المدارس مستوى مقبولاً لظاهرة العدالة التنظيمية من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.
2. يمتلك مديرو المدارس مستوى متقدماً من العدالة التوزيعية التي تساعدهم على إدراك مدرسو التربية الرياضية المقارنة بين نسبة ما يحصل عليه من مكتسبات
3. يمتلك مديرو المدارس مستوى مقبولاً من العدالة الاجرائية إلا أنها بحاجة إلى تحسينات أكثر لتلائم ما يطمح له مدرسو التربية الرياضية بهذا النوع من العدالة.

التوصيات:

1. من الضروري لوزارة التربية العمل على دعم مديري المدارس بمشاركتهم في الدورات التطويرية لرفع مستويات أنواع العدالة التنظيمية بما يلائم التقدم المطلوب لشعور مدرسي التربية الرياضية بالانتماء الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على تقدم الإدارة الرياضية في مدارسهم
2. لابد من العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية العراقية باعتماد نخبة المؤهلين من الأكاديميين المتخصصين بالإدارة الرياضية، تتبنى فرص التدريب المهني لإدارات المدارس ونشر الوعي الإداري على وفق الرؤيا والحدثة في العدالة التنظيمية.



المصادر:

1. حنان ناظم محمد نوري؛ دور القيادات الإدارية في إدارة أزمة الطلبة النازحين وعلاقتها بالاداء الإداري لكليات التربية البدنية وعلو الرياضة في بعض جامعات العراق: رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2017.
2. رمضان سعد كريم وخديجة أحمد عثمان؛ التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتوير، العدد 4، كلية الآداب ، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.
3. زاهد عبد الرحيم عاطف؛ مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية: عمان، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2011.
4. صلاح عبد القادر أنعمي؛ المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: عمان، أثراء للنشر والتوزيع، 2008.
5. طارق البديري؛ أساسيات في علم إدارة القيادة، ط 1: عمان، دار الفكر، 2002.
6. غسان فيصل عبد وقاسم احمد حنظل؛ أثر عناصر المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت المجلد (5) العدد (13)، 2009.
7. فاروق عبده فيله والسيد محمد عبد المجيد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
8. قاسم نايف علوان ونجوى رمضان احمد؛ إدارة الوقت مفاهيم –عمليات – تطبيقات: عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
9. Birknerová , Zuzana; **Social and Emotional Intelligence in School Environment** , Asian Social Science Vol. 7, No. 10. 2011.
10. Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory, **Organizational behavior : Managing people and organizations**, 11thed printed in Canada.2014.
11. Larsson H, Viding E, Rijdsdijk G; **Relationships between parental negativity and childhood antisocial behaviour over time: a bidirectional**. 2018.
12. Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A; **Organizational Behavior: 15th** Ed., Pearson Education, USA, 2013.



ملحق (1)

يوضح مقياس مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس

ت	مجال العدالة التوزيعية	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	يكلف مدير المدرسة مدرس التربية الرياضية بمهام تتناسب مع قدراته.					
2.	يشرك مدير المدرسة جميع المدرسين في اللجان المختلفة وبصورة عادلة.					
3.	يحرص مدير المدرسة على مكافأة المدرسين على وفق الجهود التي يبذلونها.					
4.	يتبع مدير المدرسة اساليب عادلة مع المدرسين في تطبيق النظام.					
5.	يوزع مدير المدرسة الحوافز المادية على المدرسين بصورة عادلة دون تمييز.					
6.	يمنح مدير المدرسة بعض من صلاحياته لمدرسي التربية الرياضية.					
7.	يطبق مدير المدرسة اسلوب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل.					
8.	يحرص مدير المدرسة على توفير فرص متساوية لجميع المدرسين في التأهيل والتدريب.					
9.	يتيح مدير المدرسة فرصاً متساوية لجميع المدرسين للحصول على شهادات دراسية عليا.					
10.	يعطي مدير المدرسة للمدرسين حقهم في التمتع بالإجازات الاعتيادية.					
ت	مجال العدالة الاجرائية:					
1.	يعطي مدير المدرسة للمدرسين حقهم في الاشراف والتوجيه المهني.					
2.	يطبق مدير المدرسة القرارات على جميع المدرسين دون تحيز.					
3.	يحرص مدير المدرسة على تسهيل إجراءات العمل في المدرسة.					
4.	يسمح مدير المدرسة بالاستماع لجميع المدرسين قبل اتخاذ القرارات المهمة.					



5.	يحرص مدير المدرسة على تقييم المدرسين بحسب استحقاقاتهم السنوية.				
6.	يحرص مدير المدرسة على جمع المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ القرار.				
7.	يوفر مدير المدرسة وسائل الراحة والسلامة وادوات الاسعافات الأولية.				
8.	يسعى مدير المدرسة إلى حصول جميع المدرسين لاستحقاقاتهم المادية والمعنوية.				
9.	يوفر مدير المدرسة الدعم الصحي للمدرسين جميعهم.				
ت	مجال العدالة التقويمية:				
1.	يطلعني مدير المدرسة على المعايير الخاصة بتقييم الاداء.				
2.	يحرص مدير المدرسة على مكافأتي حين اتميز في أدائي.				
3.	يعمل مدير المدرسة على اجراء عملية تقويم الاداء باستمرار.				
4.	يعلمني مدير المدرسة بنتيجة تقييم الاداء نهاية كل سنة.				
5.	يحاسبي مدير المدرسة بعدالة عند مخالفة التعليمات.				
6.	يتمم مدير المدرسة عملية تقويم الاداء بعيداً عن العلاقات الشخصية.				
7.	يوفر مدير المدرسة جو من الارتياح نحو آلية تطبيق معايير تقويم الاداء في المدرسة.				
8.	يهيئ مدير المدرسة للمدرسين فرص الاعتراض على التقويم عند شعورهم بأنه غير عادل.				
ت	مجال العدالة التفاعلية:				
1.	يعامل مدير المدرسة المدرسين بؤد واحترام.				
2.	يحترم مدير المدرسة آراء المدرسين ومقترحاتهم.				
3.	يعمل مدير المدرسة على تكريم المدرسين الكفوئين باستمرار.				
4.	يتبنئ مدير المدرسة النمط الديمقراطي أساساً للتعامل مع المدرسين.				
5.	يسعى مدير المدرسة إلى مشاركة المدرسين في الدورات التدريبية				

٢٠

٢٠

					المختلفة.	
					يظهر مدير المدرسة الاهتمام للمدرسين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	6.
					يتصف سلوك مدير المدرسة بالإيجابية تجاه المدرسين.	7.
					يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية لبعض المدرسين.	8.
					يتخذ مدير المدرسة القرارات المناسبة لحل مشكلات عمل المدرسين.	9.
					يتمتع مدير المدرسة بعلاقة عمل فعالة مع المدرسين.	10.
					مجال العدالة التعاملية:	ت
					يتعامل مدير المدرسة مع المدرسين بموضوعية عادلة من دون تمييز.	1.
					يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار جميع حقوقي الوظيفية.	2.
					يتعامل معي مدير المدرسة بكل احترام وتقدير.	3.
					يهتم مدير المدرسة ببث روح التعاون في العمل داخل المدرسة.	4.
					يناقشني مدير المدرسة حول النتائج المترتبة التي تؤثر على وظيفتي.	5.
					يعمل مدير المدرسة على تعزيز العلاقات الانسانية مع جميع المدرسين.	6.
					اثق بنزاهة مدير المدرسة في معالجة المشكلات التي قد تحدث بين المدرسين.	7.
					أشعر بأن مركزي الوظيفي يتأثر بطبيعة علاقتي الشخصية مع مدير المدرسة.	8.
					يسعى مدير المدرسة على تطوير وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المدرسين.	9.