

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

## تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية

إعداد

أ.د. محمود عباس عابدين \*\* أسماء جمال الشحات \*

د. منى ياسين محرم \*\*\*

المستخلص: استهدفت الدراسة تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية، وتحقيقًا لذلك استخدمت الباحثة المنهج المختلط منهجًا خاصًا لها. وقامت الباحثة بالتعرف على الإطار الفكري لمدخل العدالة التنظيمية، والوقوف على طبيعة العدالة التنظيمية في المدارس الصناعية بمصر نظريًا وميدانيًا. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها ضعف مدركات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) لدى مديري المدارس الفنية الصناعية في مصر. واختتمت الباحثة دراستها بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. الكلمات المفتاحية / العدالة التنظيمية، التعليم الفني الصناعي.

### مقدمة

لم يعد تقدم الأمم يُقاس في المقام الأول بما تملكه من إمكانات مادية، بل بما تملكه من إمكانات بشرية، يقوم التعليم والتدريب بصقل مهاراتها، من خلال الاستثمار الرشيد فيها، حيث تمثل الإدارة الرشيدة العمود الفقري لهذا الاستثمار.

\* بحث مشتق من رسالة ماجستير تحت إشراف:

\*\* أ.د. محمود عباس عابدين استاذ تخطيط التعليم واقتصادياته وإدارته المتفرغ بكلية التربية جامعة قناة

السويس

\*\*\*\* د. منى ياسين محرم مدرس متفرغ بكلية التربية جامعة قناة السويس

\* معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس.

وتعتبر مدارس التعليم الفني الصناعي مرحلة متميزة من مراحل إعداد القوى البشرية المدرسية المؤهلة لتنفيذ المشاريع التنموية في المجتمع ، وإعداد الطاقات البشرية القادرة علي الإبداع والابتكار ، واستغلال الأفكار الجديدة، وكذلك يقع علي عاتقها مسئولية الوفاء بمتطلبات النمو للطلاب في جميع النواحي سواء الجسمية أو العقلية أو الوجدانية وغيرها ، بحيث يتمكنون من مواصلة تعليمهم ومواجهة الحياة، وتمكينهم من أن يصبحوا مواطنين منتجين في مجتمعهم ومشاركين في ميادين التنمية (ضحاوي وخاطر، ٢٠١٧، ص ١١٦). ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلي رفع مستوى التعليم بصفة عامة والتعليم الفني الصناعي بصفة خاصة، وذلك لكي يتماشى مع أهدافه التربوية والمجتمعية.

ولما كانت الإدارة هي المرحلة الأساسية التي يبدأ عندها تحقيق أهداف المدرسة، وعلي الرغم من اهتمام الدولة والمجتمع بالتعليم الفني الصناعي، إلا أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه المدرسة وإدارتها وتحد من قدرتها علي تحقيق أهدافها ورسالتها، ومن أبرز تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

١- ضعف إسهامات مديري المدارس في مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المدرسة، وضعف قدرتهم علي تحليل المشكلات التعليمية ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلي قيام بعض المديرين بمسايرة الأوضاع القائمة والمحافظة علي الجمود الإداري، وضعف مهارات المشاركة والعمل كفريق، وضعف قدرات العاملين، وضعف الاهتمام بمتابعتهم مما يؤثر بالسلب في مستوى الأداء بالمدرسة (شعبان، ٢٠١٨، ص ١١٨).

٢- تفتقر المدارس الثانوية الصناعية إلي وجود المناخ التنظيمي ، والبيئة المشجعة علي الابتكار والإبداع بداخلها؛ وربما يرجع الأمر إلي تضارب الاختصاصات والتوزيع غير العادل للمسؤوليات ، بالإضافة الي تعدد الوظائف الإدارية داخل المدرسة دون وجود توصيف محدد لها (عبد الرسول، ٢٠٠٨، ص ٤).

٣- وجود نوع من الصراعات داخل المدرسة سواء بين الأفراد العاملين والإدارة أو بين الأفراد العاملين بعضهم البعض ، بالإضافة إلي سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية ، وقلة اهتمام الإدارة بالتعرف علي مدي رضا المستفيدين (الطالب، المعلم) والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم في تحديد احتياجاتهم وتطوير طرق تقييم آرائهم وضعف المشاركة في صنع القرارات (زيدان، ٢٠١٦، ص ١٧٨).

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

٤- غياب الأسس الموضوعية السليمة لاختيار مديري المدارس الثانوية الصناعية ، وضعف العدالة في توزيع المهام وقصور من جهة المدرسة في تشجيع الآباء علي المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلي ضعف كفاءة التفويض في التنظيم واحتفاظ بعض الرؤساء والمديرين بالمسؤوليات (سالم، ٢٠١٤، ص ص ١١٤-١١٥).

ولتلافي القصور السابق فإنه يلزم تبني صيغ ومداخل جديدة للتطوير في أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي. ومن أهم تلك المداخل والصيغ مدخل العدالة التنظيمية ، والذي يُعد من المداخل الإدارية المهمة والفاعلة ، والتي حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين؛ نظراً لتأثيرها الفعال والكبير في المؤسسة التعليمية وفي وظائفها .

فالعدالة التنظيمية **Organizational Justice** عبارة عن شعور الفرد بالمساواة والإنصاف والعدل من عدمه، ويتحدد ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجات الفرد إلي مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلي مدخلاتهم . كما يشار إليها بالمساواة في الحقوق والواجبات والتي تعبر بدقة عن علاقة الفرد بالمنظمة، وإدراك العاملين للعدالة في مكان العمل (علوان، ٢٠٠٧، ص ٥٩)، فالشعور بالعدالة التنظيمية يساعد في الإحساس بالثقة وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي، والشعور بالرضا الوظيفي في حين عدم الشعور بالعدالة التنظيمية يرتبط بالتعرض لضغوط العمل، ورغبة العاملين في ترك العمل وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي وضعف أداء العاملين وقلّة الإنتاجية (العطوي، ٢٠٠٧، ص ١٧٠).

ونظراً للأهمية المتزايدة بموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة والمساواة والنزاهة والحيادية في المؤسسة التعليمية يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات ايجابية لدى العاملين فيها. وبالتالي يمكن القول بأن مدخل العدالة التنظيمية من المداخل المهمة التي تساعد في تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها:

اتضح مشكلة الدراسة مما سبق عرضه في مقدمتها من مشكلات تتعلق بالمدارس الفنية الصناعية وإدارتها، الأمر الذي يتطلب منه العمل على تطوير أداء مديري هذه المدارس في

ضوء مدخل العدالة التنظيمية, وبالتالي تحددت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل العدالة التنظيمية في إدارة المؤسسات التعليمية ؟
- ٢- ما طبيعة الأداء الإداري لمديري المدارس الفنية الصناعية بمصر؟
- ٣- ما مستوي أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة(المدرء -الوكلاء -المعلمين)؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة (المدرء -الوكلاء -المعلمين) بخصوص أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية، حسب متغيرات (الجنس، الوظيفة، الإدارة التعليمية، التأهيل التربوي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية ؟

أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي :

- ١- تساعد الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص علي تكوين مناخ تنظيمي جيد يعين أفراد المؤسسة العاملين فيها علي أداء واجباتهم علي أكمل وجه وأحسن صورة .
- ٢- الاستفادة من مدخل العدالة التنظيمية في تحسين وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية، مما يحسن العلاقات داخل هذه المدارس ويزيد من إنتاجيتها .
- ٣- إفادة صانعي القرار بالتعليم الفني الصناعي ومنتخديه بكيفية تطوير وتحسين الأداء لمديري المدارس في ضوء مدخل العدالة التنظيمية .

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed method) في دراسة وتحليل واقع أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لمناسبته لمثل هذه الدراسات. فهي منهجية تركز علي جمع وتحليل وخطط المنهج الكمي والنوعي

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

في دراسة واحدة أو سلسلة من الدراسات، والغرض من استخدام كلا المنهجين الكمي والنوعي في  
تركيبية واحدة هو لتوفير فهم أفضل للمشكلة الدراسية. (Creswell& Clark,2006)  
أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة الأدوات التاليتين:

- 1- استخدمت الدراسة الاستبانة حيث إنها من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية؛  
وموجهه إلي (مدراء، وكلاء، معلمين) بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- 2- المقابلة المقننة وموجهة إلي جميع مديري المدارس الفنية الصناعية ، وبذلك تجمع الدراسة  
بين المنظورين الكمي والنوعي.

مجتمع الدراسة:

المجتمع الأصلي للدراسة عبارة عن (١٥) مديرًا، (٣٠) وكيلًا، (١١٠٠) معلمًا، في (١٥) مدرسة  
تعليم فني صناعي نظام الثلاث سنوات في محافظة الإسماعيلية (قامت الباحثة بتجميع البيانات  
بنفسها من مديرية التربية والتعليم بالإسماعيلية).

عينة الدراسة:

- 1- عينة المقابلة : مع المدراء ، وهي ذاتها المجتمع الاصلي بمعني (١٥) مديرًا .
- 2- عينة الاستبانة : والمقدمة الي المدراء، الوكلاء، المعلمين وتتمثل كالآتي:  
أ- المدراء، هي المجتمع الاصلي، بمعني(١٥) مديرًا.  
ب- الوكلاء ، هي المجتمع الاصلي ، بمعني (٣٠) وكيلًا .  
ج- المعلمين بمقدار (٢٨٥) من مجتمع الاصل، وتم تحديد العينة وفقا لجدول  
(Morgan)&(Krejcie)  
بمعدل خطأ ٠.٠٥ كعينة طبقية عشوائية (Krejcie& Morgan,1970, pp.607-610) .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة علي تطوير الأداء لمديري مدارس التعليم الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات في ضوء مدخل العدالة التنظيمية ، وأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية) وذلك لأن هذه الأبعاد تمثل البنية الشاملة في المنظمات المختلفة والتي تبين أن لها علاقة قوية بسلوكيات واتجاهات العمل الإيجابية.  
الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة علي العاملين بمدارس التعليم الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات من (المدرء ، والوكلاء ، والمعلمين) ، وذلك من أجل تقصي واقع الأداء الإداري بهذه المدارس في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.  
الحدود المكانية :

تناولت الدراسة المدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات حيث أنها المرحلة التي بها مشكلة الدراسة، وذلك بمحافظة الإسماعيلية حيث أنها محل دراسة الباحثة وتمثل إقليم القناة، بالإضافة لشدة احتياج مديري المدارس الفنية الصناعية لتطبيق هذه الدراسة.

المصطلحات الإجرائية للدراسة :

١-تطوير Development :

التطوير هو عملية تجديد أو استحداث لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الإسماعيلية، وذلك للوصول به الي أفضل صورة ممكنة ، وتأدية المطلوب منهم بكفاءة عالية .

٢- العدالة التنظيمية Organizational Justice:

العدالة التنظيمية هي كافة الأنشطة والممارسات الإيجابية التي يؤديها مديرو المدارس الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات بمحافظة الإسماعيلية لتحقيق المساواة، والعدل، والإنصاف، وعدم التحيز في جميع الحقوق والواجبات بين العاملين بتلك المدارس.

الدراسات السابقة :

قسم فريق البحث الدراسات وفق محورين، المحور الأول الدراسات المتعلقة بالتعليم الفني الصناعي، بينما المحور الثاني المتعلق بالعدالة التنظيمية، وعرضها من الأقدم للأحدث.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتعليم الثانوي الفني الصناعي :-

- ١- كفاءة وتدريب مديري المدارس الثانوية الفنية في كانبيرا، (٢٠٠٢) David .  
استهدفت تعرف تأثير التدريب علي مديري المدارس الثانوية الفنية في استراليا ، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس الكفاءة الإدارية لبعض مديري هذه المدارس في مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا قبل وبعد التعمق في برنامج تنمية المهارات القيادية داخل المدرسة، وكشفت النتائج عن أثر برنامج التدريب؛ حيث كان له تأثير في تنمية المهارات القيادية داخل المدرسة.
- ٢- إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة ( دراسة ميدانية علي محافظة الشرقية (علوان ، ٢٠٠٨).
- هدفت تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة والتعرف علي أهم التحديات العالمية والمحلية التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية الصناعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن نتائج الدراسة أنها لا تشجع علي مشاركة الآباء في اتخاذ القرارات، كما أن إدارة المدرسة تطبق نظام المحاسبة الفردية والجماعية ، ومن النتائج الخاصة بالمعلم وجد أنه لا تتوافر حوافز مادية خاصة بمعلمي التعليم الثانوي الصناعي، كما لا يتم إيفاد المعلمين المتميزين للخارج للوقوف علي المستجدات والجديد في الدول المتقدمة .
- ٣- تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية (حسين، ٢٠٠٨).
- هدفت رصد واقع الشركة المجتمعية في تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني الصناعي بمصر والتعرف علي طبيعة الشراكة المجتمعية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت إلي عدة نتائج منها : ضعف ربط خطة المدارس بخطة تنمية المجتمع المحلي بمصر وعدم التخطيط لتلبية احتياجات المجتمع الدولي من العمالة المهرة ، تضع قيادات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني الصناعي اللوائح التي لا تسمح بإشراك أفراد المجتمع في اتخاذ القرارات المدرسية، ندرة إشراك قيادات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الفني الصناعي مع رجال الصناعة في وضع نظام خاص للتأكد من سلامة معدات مدارس التعليم الفني الصناعي.

٤- تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة (دراسة ميدانية) لمحافظة بني سويف (توفيق، ٢٠١٠).

هدفت التوصل لتصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أبرز نتائج الدراسة ضعف مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار، قصور لدى مديري المدارس الثانوية الصناعية في تهيئة بيئة تشجع العاملين علي الابتكار والتطوير، ضعف مشاركة العاملين في تحليل المشكلات المختلفة والتوصل لحلول لها.

٥- دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم (زيدان، ٢٠١٦). هدفت بيان واقع أداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، وتحديد الصعوبات التي تواجههم ووضع مقترحات لعملية تطوير أداء مديري المدارس بمحافظة الفيوم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائج الدراسة هي عدم أخذ رأي المديرين عند وضع محتوى البرامج التدريبية، وضع معوقات كثيرة في تطبيق ديمقراطية العمل، فالأساليب الديمقراطية في إدارة المدارس غير كافية، ضعف إشراك المديرين في إتخاذ القرارات، ومن أهم توصياتها عقد دورات تدريبية للمديرين والتركيز علي المعارف والمهارات القنية الحديثة في الإدارة، والتقييم الشامل والمستمر لأداء المديرين بالمدارس الفنية الصناعية.

٦- تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية (شعبان، ٢٠١٨).

هدفت إلي التعرف علي واقع الإدارة المدرسية الثانوية الصناعية، ومدى تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج هي قلة توفير بيئة مدرسية تحتوي علي المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة، كثرة الأعباء الإدارية حيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط وتنفيذ الأنشطة، قلة الدعم المادي الموجه للمدارس فهو يشكل مشكلة أساسية في وجه تنمية وتطوير التعليم الثانوي الصناعي في المدارس الثانوية الصناعية، ضعف قدرات المديرين علي تحليل المشكلات التعليمية ومواجهة الازمات، المحافظة علي الجمود الإداري.

٧- نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر علي ضوء خبرات بعض الدول (بخا، ٢٠١٩).



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

هدفت تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر علي ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتوصيف بعض العمليات الإدارية داخل الإدارة الوسطي، من أجل التوصل إلي معلومات دقيقة وضرورية عن الوضع الراهن، وكذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إعلاء دور مديري المدارس والشركات وأصحاب الأعمال، وتطوير اللوائح والقوانين والتشريعات، إعادة توجيه أنظمة التعليم الفني لتكون أكثر كفاءة وفاعلية لمجابهة التطورات التكنولوجية وتحقيق الأهداف القومية، والعمل علي تحديد المواصفات المطلوب توافرها في خريجي التعليم الفني بناءً علي متطلبات قطاع الأعمال والصناعة وأرباب المصانع والشركات.  
ثانياً: الدراسات المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية :

٨- أداة لقياس مدركات العدالة التنظيمية لطلاب المدارس المتوسطة (Meriano, 2002).  
هدفت تطوير أداة لقياس مدركات طلاب المدارس المتوسطة لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجتماعية ، العدالة التفاعلية ) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي نتائج من أبرزها أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية لدى الطلاب وهي العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية، وأن هناك علاقة سالبة بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية وكمية الصراع والعنف لدى الطلاب .

٩- العدالة التنظيمية في المدارس : لا عدالة بدون ثقة ( Woyne & John, 2004 ).  
هدفت وضع نموذج مفسر للعلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى المعلمين ودرست أيضا العلاقة بين متغير السلوك المهني للمعلم والسلوك القيادي لمدير المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أبرزها: أن العدالة التنظيمية بنية أحادية البعد في المدرسة وان السلوك المهني يرتبط بالثقة في الزملاء ، بينما يرتبط السلوك القيادي للمدير في الثقة في مدير المدرسة، يؤثر السلوك القيادي الصديق للمدير علي ثقة المعلمين في مدير المدرسة، والتي بدورها تؤثر علي مدركات العدالة التنظيمية.

١٠- العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (الهنداوي، ٢٠٠٦).

استهدفت الكشف عن مستوى تقييم المعلمين للعدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة والوقوف علي مستوى أداء المعلمين لسلوك المواطنة ، واعتمدت المدرسة علي مدخل النمذجة بالمعادلة البنائية في إطار المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي نموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة وتوصلت إلي مجموعة من الإجراءات التي تساعد علي تفعيل العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة .

١١- العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفرالشيخ (داود، ٢٠١٥).

هدفت التعرف علي العدالة التنظيمية وأبعادها والتعرف علي واقع الأداء الوظيفي وأبعاده واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف وجود معايير محددة وواضحة للحوافز المادية والمعنوية بحيث تتناسب مع الجهد المبذول، ضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، ضعف توزيع المهام علي العاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وتخصصاتهم.

١٢- العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (رضوان، ٢٠١٨).

هدفت التعرف علي الأسس النظرية للعدالة التنظيمية والمجالات القيادية بمدارس التعليم الأساسي خصوصاً الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، وكذلك التعرف علي واقع الممارسات القيادية في ضوء العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وذلك من خلال الفكر الإداري المعاصر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق العينة علي كلاً من محافظة القاهرة والجيزة والمنوفية، ومن أبرز نتائج الدراسة، تساهم اللوائح والقوانين وثقافة المجتمع المدرسي في تحقيق العدالة التنظيمية، والشعور بالعدالة هو شعور نسبي يختلف من شخص لآخر، وأن القيادات المدرسية بحاجة إلي المزيد من التدريبات في إدارة الموارد البشرية .

تعليق عام علي الدراسات السابقة :

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يمكن الوقوف علي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية علي النحو التالي :

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المحور الأول في اهتمامها بدراسة الأداء لمديري المدارس الفنية الصناعية والتي أوضحت ضرورة تطوير الأداء الإداري، وبعض الدراسات أوضحت ضعف مجال الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الصناعية، أكدت الدراسات علي بعض المشكلات المدرسية الثانوية الصناعية، وضعف في الأداء الإداري لمديري هذه المدارس، دراسة واقع التعليم الفني في مصر، بالإضافة إلي استخدام معظم الدراسات المنهج الوصفي.

كما اتفقت الدراسات السابقة في المحور الثاني المتعلق بالعدالة التنظيمية علي ضرورة تطبيق هذا المدخل في المدارس والتركيز علي أبعاده المتعددة وذات أهمية في العملية التعليمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الأداء الإداري بالتعليم الثانوي الصناعي من مدخل مختلف وهو العدالة التنظيمية ، وهدفت الدراسة تعرف طبيعة الأداء لمديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية ، وكذلك اقتراح تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

ثالثاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تحديد المشكلة وصياغتها .

- الاستفادة من الإطار النظري والأدب التربوي الخاص بالدراسات السابقة لتدعيم الأطر النظرية المتعلقة بالدراسة الحالية وكذلك المساعدة في بناء استبانة الدراسة للوقوف علي الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

خطوات الدراسة:

تتمثل خطوات الدراسة فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار النظري لمدخل العدالة التنظيمية في إدارة المؤسسات التعليمية.

الخطوة الثانية: طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمصر نظرياً وميدانياً.

الخطوة الثالثة: إقتراح تصور لتطوير الأداء لمديري مدارس التعليم الفني الصناعي في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

### الإطار النظري للدراسة

ينقسم إلي محورين رئيسين:

المحور الأول: ماهية وطبيعة العدالة التنظيمية

عالج فريق البحث هذا المحور من خلال ستة عناصر رئيسة، غطت مفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها، ومبادئها، ومقوماتها، وأبعادها، والآثار المترتبة علي غيابها. وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية :

إن العدالة ظاهرة اجتماعية تتخلل جميع جوانب الحياة السياسية والتنظيمية والاجتماعية، كما أنها تعد متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، فهي تؤثر في نجاح المنظمات وقدراتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر .

فمصطلح العدالة Justice استخدم بصورة مساوية للإنصاف Righteousness بشكل عام في بدايات الفكر القانوني والأخلاقي؛ ففي البداية كان موضوع العدالة مادة للاهتمام الفلسفي ترد جذوره علي الأقل إلي أفلاطون وسقراط (Jason, Donald, Michael & Christopher,2001, p.425)

فمفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، حيث يعتمد هذا المفهوم إلي حد كبير علي الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته (الفضلي والعنزي، ٢٠٠٧، ص ٤٣-٧٦)، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما علي أنه إجراء عادل ، قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات (عبد الكريم ، ٢٠١٠، ص ١٦٥-١٩٧).

وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة لكونها من مفاهيم العلوم الاجتماعية، ولكنها بالمجمل لا

تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، فهناك من العلماء من يعرفها:

بأنها المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles,2003,p.1008)، ويرى آخرون أنها تركز علي مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة (Thornhill & Saunders, 2003, .p361) .

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية :

إن العدالة التنظيمية لها أهمية كبرى في أداء المؤسسات التنظيمية؛ حيث تلعب العدالة التنظيمية دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة، كما أنها تعكس صوراً جميلة للمؤسسة، وذلك من خلال إبراز نتائج العمل علي أكمل وجه وأحسن صورة ، وتماسك أفرادها مع بعضهم البعض وتقديرهم لبعضهم وللاخرين، ومن هنا يمكن تلخيص أهمية العدالة التنظيمية للمنظمة التعليمية علي وجه الخصوص وللمنظمات الإدارية بشكل عام وهي :

-أن العدالة التنظيمية تؤدي إلي تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة علي تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة (علوان، ٢٠٠٧، ص ٥٨).

-إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والبيئية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة ( درة، ٢٠٠٨، ص ٥٦).

-تؤثر العدالة التنظيمية علي روح العمل في الفريق والجماعة ، وهذا من شأنه أن يؤثر علي دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد علي أن الجماعة تقدر كل فرد فيها (العطوي، ٢٠٠٧، ص ص ١٤٦ - ١٧٠).

-تعد العدالة التنظيمية أداة فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز علي الإنتاج إلي مفهوم التركيز علي المعرفة التي يستند إلي الإبتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ( علوان، ٢٠٠٧، ص ص ٥٨-٨٢).

ثالثاً: مبادئ العدالة التنظيمية

لاحظ فريق البحث اتفاقاً نسبياً بين الباحثين بخصوص هذه المبادئ وهي تتمثل في الآتي:

( عابدين، ٢٠١٤، ص ٢٦٢ )

١ - مبدأ المساواة **The Equity Principle** :

ويعني هذا المبدأ أن ما يحصل عليه الأفراد من المنظمة يجب أن يناسب مساهماتهم فيها، فالمكافآت التي يحصل عليها العاملين نظير مساهماتهم ينبغي أن تعكس التوازن، فلا ينبغي أن يشعر العاملون أن مساهماتهم لا يتم مكافأتها أو لا يتم تقديرها التقدير المناسب.

ب- مبدأ الأخلاقية **The Ethical Principle** :

فالعدالة أساسًا معيار أخلاقي، ويجب أن يتضمن كلاً من الأمانة والإخلاص والمساواة والنزاهة، وكلها تمثل معايير أخلاقية معاصرة .

ج- مبدأ التصحيح **The correction principle** :

فالعدالة التنظيمية جوهرها وأساسها التغذية المرتدة، والتي تقوم علي تصحيح القرارات الخاطئة من خلال إعداد المسؤولية عن هذه القرارات بالبيانات والمعلومات الصحيحة.

د- مبدأ الدقة **The Accuracy Principle** :

ينبغي أن تركز القرارات علي المعلومات الدقيقة والصحيحة ، وترتبط الدقة بصورة قوية بالتصحيح ، فمبدأ الدقة يدعم الإحساس بالعدالة من خلال إيضاح أن القرارات تستند إلي دليل التعبير عن الرأي والمشاركة .

هـ - مبدأ الإدراك **The Perception Principle** :

إن إدراك الفرد للعدالة يسهم في إحساسه العام للعدالة ، حيث يمثل إدراك العامل للعدالة مفتاح الرضا.

و- مبدأ المشاركة **The participation Principle** :

ويعني هذا المبدأ أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ وتنفيذ ومتابعة وتقويم القرارات، وتطبيق الإجراءات اللازمة .

رابعًا: مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلي جملة من المقومات الأساسية والمهمة، وتقوم علي مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول علي معاملة عادلة بين بعضهم والبعض الآخر وتركز علي أن اعتقاد العامل، بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين. وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد علي حقيقة المقارنات، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم حسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية، وهي علي

النحو الآتي:- ( البشاشة، ٢٠٠٨، ص ٤٣٥ )

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي علي أساس مدخلاته إلي المنظمة والنواتج التي يحصل عليها .
  - تقييم المقارنات الاجتماعية علي أساس مدخلاتهم إلي المنظمة ونواتجهم من المنظمة .
  - مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين علي أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
  - ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .
- خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة بينهما :

ظهرت في الأدبيات العربية والأجنبية ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية وهي علي النحو التالي، مرتبة من الأقدم إلي الأحدث في الظهور : العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاضلية (عدالة التعاملات). وفيما يلي بيان وتوضيح كل بعد من هذه الأبعاد:

#### ١ - العدالة التوزيعية Distributive Justice :

تعرف العدالة التوزيعية علي أنها : عدالة العوائد والمخرجات التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز ، وفرص الترقية ، وأعباء وواجبات الوظيفة ، وكذلك عدد ساعات العمل ، وبالتالي فإنها هي العدالة المدركة من النتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية (درة، ٢٠٠٨، ص ٣٨).

ويعرفها فولجر وكونفسكي (Folger&Konovsky) بأنها العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف (Folger&Mary,1989,p.115). ويشير ذلك التعريف إلي أهمية العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فالفرد يقدم مدخلاته التي قد تتمثل في الجهد الذي يبذله في العمل ، والخبرة التي يمتلكها ، والمهارة التي يتمتع بها وينتظر مقابل ذلك تعويضاً عادلاً من المنظمة .

ويعرفها آخرون بأنها العدالة المدركة للنواتج والمخرجات أو المخصصات التي يتلقاها الأفراد (Nina & Douglas, 2004, p19).

ويلاحظ أن هذا التعريف عام وشامل، فهو لم يحدد نوعاً معيناً للنواتج أو المكافآت، كما أنه لم يحدد قاعدة معينة للحكم علي عدالة التوزيع.

لذلك تركز عدالة التوزيع علي أمرين وهما: (كعوان، ٢٠١٥، ص ص ٥٤٤-٥٤٥)

١-١ المرؤوسون دائما ما يجرون عملية مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم في العمل لقياس نسبة بين مخرجاتهم مع مدخلاتهم قياساً بزملاء العمل في نفس الوظائف .

١-٢ المرؤوسون مدفوعون بواسطة إدراك العدالة ، وبالتالي فإن وجود العدالة يجعل المرؤوس في حالة توازن . أما في حالة عدم العدالة تجعل المرؤوس يشعر أحياناً بالغضب أو اليأس مما يجعله يسعى لاستعادة التوازن .

فالعدالة التوزيعية تتحقق عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص والمكافآت بين الأفراد في حين إن إحساس الأفراد العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب، وبين الأفراد والعاملين والإدارة من جانب آخر. من ثم يمكن القول بأن العدالة التوزيعية تعني بصفة عامة مدى توزيع النواتج والمخرجات مثل الدخل، المكافآت، الترقيات، المهام، المسؤوليات، بصورة عادلة طبقاً لتقدير الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة.

## ٢- العدالة الإجرائية Procedural Justice :

تعرف العدالة الإجرائية بمدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات، وهي كذلك مدى شعور الفرد العامل بالعدالة فيما يخص الإجراءات والأساليب المتبعة في توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدها من قبل المدير المسئول عنه داخل المنظمة ( محمد، ٢٠٠٦، ص ٣٢).

كما تعرف العدالة الإجرائية بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في صنع القرارات وتخذها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها في مكان العمل، بل دورة القرار (Warren & Michael, 2008, pp.157-167) .

وقد تم تحديد قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها في العمل من أهمها: (العطوي،

٢٠٠٧، ص ٤)

٢-١ قاعدة الطريقة الثابتة : وتعني تطبيق نفس الإجراءات علي جميع الأفراد التي يخصصهم قرار معين، دون إعطاء إمتياز لأي منهم دون الآخرين .

٢-٢ قاعدة طمس المحاماة : وتعني الإبتعاد عن الإنحياز عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .

٢-٣ قاعدة الدقة : وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد علي المعلومات والآراء الدقيقة وإن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

٢-٤ قاعدة القابلية للتصحيح : والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات علي عملية تخصيص إجراءات القرار .

٢-٥ قاعدة التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم الإعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصصهم إجراءات قرار معين .

٢-٦ القاعدة الأخلاقية : وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .

ومما سبق يلاحظ أن معظم تعريفات العدالة الإجرائية تركز علي الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية فجميعها تحدد العدالة الإجرائية من خلال مدركات الأفراد لعدالة الإجراءات أو العمليات أو الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة في صنع قرارات التوزيع ومن المعروف أن الإدراك هو عملية ذاتية بطبيعتها .

### ٣- العدالة التفاعلية Interactive Justice

تمثل العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالإحترام والتقدير من قبل قاعدة المنظمة، ويرتبط هذا البعد بشكل وثيق ببعد عدالة الإجراءات حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية . ويشار إليها أيضًا علي أنها مدى إدراك ومعرفة الفرد العامل للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات، وكذلك تبرير الغرض منها، كما أن إدراك العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناءً علي أربع عوامل أساسية وهي: (درة، ٢٠٠٨، ص ٤٥)

٣-١ مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين .

٣-٢ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة .

٣-٣ مدى إلتزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع الأفراد العاملين .

٣-٤ مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم إستخدامه للخداع في تعامله مع الأفراد العاملين.

ومما سبق يمكن القول بأن هناك إتفاقاً عاماً بين الباحثين علي وجود بعدين أساسيين للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، ويختلف الباحثين في العدالة التفاعلية/ عدالة التعاملات هل هي بُعد ثالث مميز أو حالة فرعية للعدالة الإجرائية وأيا كان الأمر فإن العدالة التنظيمية تمثل بنية معقدة متعددة الأبعاد، فأبعادها متكاملة ومتراصة ويؤثر كل منها في الآخر.

ومن خلال العرض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية يتضح العلاقة القوية بين أبعادها والتأثير المتبادل والمتراصة بين هذه الأبعاد، حيث أن فقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهذا يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام ويؤدي إلي شعور الفرد بعدم الإنصاف والمساواة والظلم والتوتر في سلوكه الخاص .  
سادساً: الآثار المترتبة علي غياب العدالة التنظيمية :

يوجد العديد من الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية داخل المنظمات، يلخص فريق البحث أهمها في النقاط التالية :

١- بالنسبة لبُعد العدالة التوزيعية : إنخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل إنخفاض كمية الأداء الوظيفي وإنخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء في العمل ، وضعف ممارسات سلوكيات المواطنة، وزيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني ، وزيادة التخريب والسرقة في مكان العمل ( درة، ٢٠٠٨، ص ٥٧).

٢- بالنسبة لبُعد عدالة الإجراءات : أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل إنخفاض التقييم الكلي ونقص الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، غياب الولاء التنظيمي ، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء (أبو جاسر، ٢٠١٠، ص ١٧).

٣- بالنسبة لبُعد عدالة التعاملات : إنخفاض مدركات العاملين لبُعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل زيادة الضغوط الوظيفية ، والصراع التنظيمي بين الأفراد، زيادة النزوع لترك العمل، ضعف الأداء الوظيفي ( الخشروم، ٢٠١٠، ص ٣١٢).

المحور الثاني : التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر، والعدالة التنظيمية به تمت معالجة هذا المحور من خلال خمسة عناصر رئيسة غطت فلسفة هذا النوع من التعليم، وأهدافه، وأهميته، وأداء مديره، وواقع العدالة التنظيمية فيه.

أولاً : فلسفة التعليم الثانوي الفني الصناعي :

تقوم فلسفة قطاع التعليم الفني علي توجيه كافة الأنشطة التي يمارسها الطلاب سواء كانت تعليمية أو إدارية أو مالية أو غيرها من الأنشطة نحو ضمان التطوير المستمر لجودة الخدمة التعليمية لتخريج كوادر قادرة علي المنافسة في سوق العمل داخلياً وخارجياً .  
فتتلخص فلسفة إنشاء مدارس التعليم الصناعي في إعداد الفنيين اللازمين لإحتياجات سوق العمل، إلا أن هذه الفلسفة لم تستقر علي ذلك وسرعان ما تحولت وركزت علي التعليم النظري ولم تعط عناية كافية للتدريب المهني أو التعليم التطبيقي العملي.  
وكان من أهم نتائج عدم استقرار تلك الفلسفة هو زيادة الضغط علي المدارس الصناعية وتضم طلابها ، وكذلك التركيز علي المقررات النظرية دون التركيز علي تخريج الفنيين الذين تحتاجهم خطط التنمية . هذا بالإضافة إلي اختلاف المسميات والمفاهيم التي تضعها السياسة التعليمية حيث تفتقد النظرة الشاملة اللازمة للتبصر الصحيح بمشكلات التعليم الفني الصناعي وحلولها، الأمر الذي أدى إلي فقدان ربط الأهداف التعليمية وتكاملها ببعضها البعض في نسيج متماسك أو تنظيم متكامل ، كل هذا يوحى بالتشتت الفكري لمفهوم المجالات العملية ومن ثم مفهوم التعليم الصناعي، وهذا إن دل فإنما يدل علي غموض فلسفة هذا النوع من التعليم وعدم وضوحها حتي الآن، فضلاً عن ضعف ربط فلسفة التعليم الصناعي بفلسفة المجتمع مما أدى إلي إفتقار الفلسفة التربوية التطبيقية الكاملة (أبو راضي، ٢٠١٧، ص ١٢).

ثانياً : أهداف التعليم الفني الصناعي :

الهدف العام للمدارس الثانوية الصناعية يتمثل في إعداد فئة العمال المهرة الذين تحتاجهم الخطط الصناعية بالذات ، وينص القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، وكذلك بحكم ما نصت عليه القوانين السابقة علي هذا القانون والتي تحدد مسار سياسة التعليم الصناعي ( وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١ ) .

وتعتبر المدارس الثانوية الصناعية أحد مصادر إعداد العمال المهرة في مصر، ويشمل هذا الهدف العام علي مجموعة من الأهداف الفرعية والتي يمكن توضيحها فيما يلي: ( وزارة التربية والتعليم، ١٩٦٤، ص ٤٧-٤٨ )

-تهيئة الخريجين للإندماج في محيط الطبقة العمالية وتوجيههم لإستغلال قدراتهم مستقبلاً وإعدادهم للقيام بالأعمال القيادية في محيط العمل .

-إكساب الطلاب القدرة علي أداء العمليات الصناعية المتصلة بمجال تخصصهم حسب الأصول الفنية الصحيحة للصناعة .

-إتقان العمليات الصناعية التي تحتاج إلي مهارة خاصة لا تتوفر طرق إكسابها في محيط العمل الصناعي العادي مع معرفة تحليل هذه العمليات .

-إكساب الطلاب العادات السلوكية المتصلة بالمهن الصناعية وآدابها .

-إتقان استخدام العدد والآلات المتصلة بمجال التخصص حسب الأساليب الفنية الحديثة، وطبقاً لقواعد الأمن الصناعي .

ثالثاً : أهمية التعليم الفني الصناعي:

ترجع أهمية التعليم الفني الصناعي إلي العديد من الأساليب منها ما يلي: ( رزق، ٢٠١٧، ص٥٦٦)

١- يعد من الدعامات المهمة في مجال التقدم الإقتصادي والاجتماعي لأنه من مصادر التأهيل للقوى البشرية العاملة ، كما أن التطور التكنولوجي الذي يسود العالم يجعل من المحتم أن يسايرها هذا النوع من التعليم باعتباره المسئول عن إعداد أجيال للمستقبل .

٢- أنه يمثل أحد العوامل المهمة التي تقوم عليها أي نهضة اقتصادية حتى يتمكن قطاعات الإنتاج المختلفة من مواجهة التطورات السريعة في مجال سوق العمل وفي مجالات التقدم التكنولوجي المختلفة .

٣- أنه يشكل مكوناً مهماً في المنظومة التعليمية حيث يرتبط دوره مباشرة بالتنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي .

٤- تعد الرافد الأساسي لتزويد جميع مراكز الإنتاج والخدمات في المجتمع بالعمالة الفنية الماهرة فهي تعد القوى البشرية التي تركز عليها المجتمعات في تقدمها وتطويرها في كافة المجالات .

٥- مواجهة البطالة وإعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام لتحويلها إلي قوى منتجة ومستمرة حسب إحتياجات سوق العمل .

٦- توفير فرص التدريب الجيد الفعال المرتبط باحتياجات سوق العمل، وبالمستوى الذي تنفذه المنشآت وأرباب العمل.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

رابعًا : أداء مدير المدرسة الثانوية الصناعية :

تتكون الإدارة المدرسية من جهاز متكامل من العاملين في المدرسة من مدير، ووكيل، ومعلمين أوائل، ومعلمين، وإداريين، ولكن هذا الجهاز يختلف من مدرسة إلي أخرى وفقًا لعدد الطلاب بالمدرسة، وكل فرد في هذا الجهاز يقوم بدوره في إطار من الوحدة العضوية، ولكن يعتبر مدير المدرسة بصفه عامة هو الذي يقوم بتحديد واجبات ومسئوليات كل فرد في المدرسة ، كما أنه يعد حلقة الوصل في العمل بين المعلمين والطلاب من جانب، ومدير الإدارة التعليمية والمجتمع من جهة أخرى، فمدير المدرسة يعتبر المسئول الأول أمام المسئولين عن إدارة شؤون مدرسته سواء من الناحية الفنية أو الناحية الإدارية، حيث كانت مسؤوليات مدير المدرسة في الماضي محصورة غالبًا في العمل الروتيني بالمدرسة، لكن في الوقت الحاضر أصبحت مسؤولياته موجهة نحو المجتمع كما يتطلب منه الاهتمام بالتنمية الجسمية والأخلاقية والوجدانية والثقافة للطلاب وتنسيق جهود المعلمين والطلاب والمجتمع ( محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٧ ) .

خامسًا: واقع العدالة التنظيمية بالمدارس الفنية الصناعية في مصر :

يتناول ذلك الجزء دراسة واقع العدالة التنظيمية بالمدارس الفنية الصناعية في مصر وفقًا لأبعاد العدالة التنظيمية وذلك علي النحو التالي .

أ: واقع العدالة التوزيعية بالمدارس الفنية الصناعية في مصر :

تتضمن العدالة التوزيعية عدالة الدخل الذي يحصل عليها المعلمين والعاملين بما تتضمنه من عدالة الراتب و عدالة العلاوات والمكافآت والحوافز التي تمنح لهم وعدالة المهام والمسئوليات المنوطة بهم ويمكن التعرف علي واقع مدركات العدالة التوزيعية للعاملين بالمدارس الفنية الصناعية من خلال ما يلي :

أ-١: عدالة توزيع الدخل ( الراتب - الحوافز - المكافآت - العلاوات ) بتدقيق النظر في واقع الأجور في القطاع الحكومي ، ومن ضمنه القطاع التعليمي بالمجتمع المصري يلاحظ أن هناك خللاً في نظام الأجور والمرتبات بصفة عامة ، حيث أن المعلمين في مصر باعتبارهم أحد عناصر عدالة القطاع الحكومي فهم يعانون مثلهم مثل بقية عناصر القطاع من انخفاض الأجور وعدم

مناسبتها لتلبية احتياجاتهم المعيشية أو عدم مناسبة الراتب لما يبذله المعلم من جهد ، وعدم مساواة المعلمين بغيرهم من المهن الاخرى (شحاته، ٢٠٠١، ص ١٦٠).

وبناء علي ما سبق يمكن القول أن معلمي المدارس الفنية الصناعية يشعرون بنقص عدالة الدخل سواء عند مقارنة مستوى دخلهم بمستوى دخل غيرهم من الفئات الاخرى المساوية لهم في المستوى التعليمي أو الجهد المبذول ، أو عند مقارنة ما يحصلون عليه من دخل وحاجاتهم ومتطلبات العيش، أو حتى عند المساواة فيما بينهم دون النظر إلي اختلاف مدى مساهمة كل منهم وما يبذله كل معلم من جهد، وما يحققه من انجاز .

أ-٢: عدالة توزيع المهام والمسئوليات :

يوضح القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ واجبات المعلم باعتباره موظفا عاما كما يلي: ( صادق وعباس، ٢٠٠٤، ص ص ٥٧-٥٨)

أ-٢-١: أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة ، وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.

أ-٢-٢: أن يحافظ علي كرامة وظيفته ، وان يسلك في تصرفاته مسلكا يتفق مع الاحترام الواجب  
أ-٢-٣: أن يحافظ علي مواعيد العمل وإتباع الإجراءات التي تحددها وزارة التربية والتعليم في حالة التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد .

أ-٢-٤: أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة وذلك في حدود اللوائح والقوانين .

أ-٢-٥: أن يلتزم بأحكام قانون العاملين المدنيين واللوائح والقرارات الصادرة في شأنه .

والملاحظ أن القانون لم يحدد بدقة مهام ومسئوليات المعلم ، وإنما أقر مجموعة من الواجبات العامة التي تحتمل كثيراً من التأويل، ولا تميز وظيفة المعلم عن غيرها من وظائف القطاع العام في الدولة .وتأسيساً علي ذلك يمكن استنتاج ضعف مدركات العدالة التوزيعية بين المعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.

ب: واقع العدالة الإجرائية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر :

تتمثل مدركات العدالة الإجرائية في المدارس الفنية الصناعية في عدالة الإجراءات المستخدمة في صنع قرارات التوزيع ، أو إجراءات تحديد النواتج التي يحصل عليها المعلمون مثل إجراءات تقييم الأداء ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي :

ب-١: عدالة إجراءات تقييم الأداء :-

في ضوء القانون رقم (٤٧) والقرار الوزاري رقم (٢٧) يتولي مدير المدرسة أساساً عملية وضع تقرير كفاية المعلم ، وتقويم أدائه باعتباره الرئيس المباشر للمعلم ، وذلك بالتعاون مع المدرس الأول والموجه الفني للمادة الدراسية التي تعتبر مجال تخصص المعلم، ونظراً لغياب تنفيذ الضوابط القواعد التي تنظم وتحدد العلاقة بين كل من مدير المدرسة من جهة والموجه الفني من جهة أخرى عند وضع التقرير وتقويم كفاءة أداء المعلم فإنه غالباً ما يكون مدير المدرسة هو الأساس الذي يقوم بوضع التقرير .

وفي ضوء ذلك فإن التقرير الشخصي لمدير المدرسة يكون هو العامل الحاسم في تقويم كفاءة أداء المعلم حتي لو أشترك معه الموجه -علي استحياء- في وضع التقرير(وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٢).

ورغم تعدد الأطراف القائمة بتقييم أداء المعلم في مصر لتشمل مدير المدرسة والموجه الفني والمدرس الأول، إلا أن عدم التنظيم والتحديد المتعلق بعلاقة كل طرف بالآخر في عملية تقييم أداء المعلم جعل مدير المدرسة يتأثر عادة بالحكم علي تقييم أداء المعلم مما يقلل من موضوعية التقييم، ويتيح المجال للشك أو المحسوبية والإحساس بالظلم من جانب المعلمين.

وبناءً علي ما سبق يمكن القول بأنه سواء قام مدير المدرسة بعملية تقييم أداء المعلم وحده أو قام بالاشتراك معه الموجه الفني أو المعلم الأول، إلا أن هذا التقييم يفتقد إلي الأسس الموضوعية والعلمية لإجراءات عملية تقويم الأداء .

ج : واقع العدالة التفاعلية بالمدارس الفنية الصناعية في مصر.

تنضمن العدالة التفاعلية عدالة المعاملة التي يتلقاها المعلمون من مدير المدرسة عند تنفيذ القرارات، وشرح وتفسير تلك القرارات بصورة واضحة . حيث أن هذا البُعد من العدالة يحدد نوعية العلاقة بين المدير والمعلمين وكيفية معاملتهم وكل هذا يؤثر في العمل المدرسي؛ لأن المعاملة السيئة للمعلمين تؤدي إلي الكثير من المشكلات مثل إنخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين، ضعف رضاهم الوظيفي، وشيوع النفاق وسوء المناخ المدرسي.

حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن المدارس الفنية الصناعية تعاني من الفوضى الإدارية، مما يؤدي إلى التطبيق غير المتسق للمعايير ويتم اتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن المعلمين دون معايير معروفة، وكذلك ضعف اهتمام مديري المدارس بمناقشة المعلمين في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل المدرسي، وضعف المهارات القيادية لمديري المدارس الفنية الصناعية (سالم، ٢٠١٤، ص ١١٢-١١٥).

### الإطار الميداني للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١- تعرف الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

٢- التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تسهم في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

وقد جمعت الدراسة الحالية بين الاستبيان والمقابلة على النحو التالي:-

#### ١- الاستبيان:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان؛ لتعرف واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية . وقد تم تحديد محاور الاستبيان في ضوء محاور الدراسة النظرية على النحو التالي:

المحور الاول : العدالة التوزيعية

المحور الثاني : العدالة الإجرائية

المحور الثالث : العدالة التفاعلية

المحور الرابع : المقترحات لدعم وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

وقد جاء رصد الواقع الفعلي لأداء المديرين في ثلاث درجات: (عالية- متوسطة - ضعيفة)

#### ٢- المقابلة :

حيث تم إجراء مقابلات مع مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية نظام الثلاث سنوات وذلك لتجميع بيانات ومعلومات خاصة بأداء المدير في تلك المدارس في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

وتم حساب الثبات لعبارات الاستبيان ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمته ٠.٩٧٠ وتراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة بين ٠.٩١٤ إلى ٠.٩٣٤ وهي قيم مرتفعة للثبات وتشير إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق على أفراد العينة، وإمكان الإعتماد على نتائجها والوثوق بها.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية : لتوزيع نسبة الإستجابة على كل عبارة .

- المتوسط الوزني : بهدف التعرف على درجة تحقق كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق الدرجات الثلاث ( عالية، متوسطة، ضعيفة).

ويوضح جدول (١) حدي كل درجة.

جدول ١ المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبيان

درجة التحقق		قيمة المتوسط الوزني	درجة التحقق
إلى	من		
٣	٢.٣٤	٣	عالية
أقل من ٢.٣٤	١.٦٧	٢	متوسطة
أقل من ١.٦٧	١	١	ضعيفة

وبالنسبة لدراسة مدي دلالة الفروق بين المتوسطات النسبية حسب المتغيرات موضع الدراسة

فقد اعتمدت الدراسة على الأتي:

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية التي تنقسم إلى فئتين.

- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتها الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

- اختبار شيفيه (scheffe) للتعرف على اتجاه صالح الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين

فئات هذه المتغيرات. وذلك لملائمتها الكبيرة لهذه الدراسة، وتمت المعالجات الإحصائية باستخدام نظام الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS)).  
 المحور الأول: العدالة التوزيعية: حاولت الدراسة في هذا الجزء الوقوف علي الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة التوزيعية، وذلك بعرض وتحليل نتائج الدراسة ، ويشير الجدول رقم (٢) إلي استجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالعدالة التوزيعية.

جدول ٢ استجابات أفراد العينة حول محور العدالة التوزيعية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني النسبي	م رقم العبارة حسب وردها في الاستبيان
٢	عالية	٠.٦١	٢.٤٤	١
١٠	متوسطة	٠.٧٠	١.٩٧	٢
١٣	ضعيفة	٠.٧٧	١.٥٩	٣
٥	متوسطة	٠.٦٦	٢.١٧	٤
٧	متوسطة	٠.٦٧	٢.١٢	٥
٣	عالية	٠.٧٠	٢.٣٥	٦
١	عالية	٠.٦٨	٢.٤٥	٧
٦	متوسطة	٠.٦٥	٢.١٤	٨
٩	متوسطة	٠.٧٠	٢.٠٥	٩
٨	متوسطة	٠.٦٦	٢.١١	١٠
٤	متوسطة	٠.٦٧	٢.٢٣	١١
١٢	متوسطة	٠.٧٣	١.٨٣	١٢
١٤	ضعيفة	٠.٧٤	١.٥٣	١٣
١١	متوسطة	٠.٦٥	١.٨٦	١٤
مج = متوسط	المتوسط الوزني للمحور الأول = مجموع متوسطات الأوزان / عدد العبارات $2,06 = 14 / 28,84$			

ويتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٢) النتائج التالية:  
 -لقد حظيت جملة عبارات المحور الأول (العدالة التوزيعية) علي درجة تحقق بمستوي تقريبي (متوسط).

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

تحققت العبارات بدرجات تحقق (عالية ومتوسطة وضعيفة) وكانت أرقام العبارات المقابلة لهذه المستويات هي ثلاث عبارات تحققت بدرجة عالية، هي أرقام (١، ٦، ٧) ، وتسعة عبارات تحققت بدرجة متوسطة، هي أرقام (١٤، ١٢، ١١، ١٠، ٩، ٨، ٥، ٤، ٢)، وعبارتان بدرجة ضعيفة، هما (١٣، ٣).

- حيث كانت العبارة رقم (٧) والخاصة ب" يمنح المدير المعلمين حقهم في الأجازات السنوية " هي أعلى العبارات تحققًا: وربما يعود ذلك لوضوح اللوائح في هذا الشأن، المحور الثاني: العدالة الإجرائية: حاولت الدراسة في هذا الجزء الوقوف علي الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة الإجرائية، وذلك بعرض وتحليل نتائج الدراسة ، ويشير الجدول رقم (٣) إلي استجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالعدالة الإجرائية.

جدول ٣ استجابات أفراد العينة حول محور العدالة الإجرائية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني النسبي	م رقم العبارة حسب وردها في الاستبيان
١	عالية	٠.٦٤	٢.٤٨	١
٥	متوسطة	٠.٦٦	٢.٢٦	٢
١٣	متوسطة	٠.٧٢	١.٩٧	٣
١٥	متوسطة	٠.٧٠	١.٧٩	٤
١٢	متوسطة	٠.٦٧	١.٩٩	٥
١١	متوسطة	٠.٧٠	٢.٠٢	٦
٦	متوسطة	٠.٦٧	٢.٢٤	٧
٨	متوسطة	٠.٦٥	٢.١٣	٨
١٦	متوسطة	٠.٧٣	١.٧٥	٩
١٤	متوسطة	٠.٦٧	١.٩٣	١٠
١٠	متوسطة	٠.٥٩	٢.٠٥	١١
١٧	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٠	١٢

٩	متوسطة	٠.٥٩	٢.٠٨	١٣
٧	متوسطة	٠.٦٣	٢.١٣	١٤
٣	متوسطة	٠.٦٧	٢.٣٢	١٥
٢	متوسطة	٠.٦٦	٢.٣٤	١٦
٤	متوسطة	٠.٦٨	٢.٣١	١٧
مج = متوسط	المتوسط الوزني للمحور الثاني = مجموع متوسطات الأوزان / عدد العبارات ٢,٠٨ = ١٧ / ٣٥,٣٩			

ويتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٣) النتائج التالية :-

-لقد حظيت جملة عبارات المحور الثاني (العدالة الإجرائية) علي درجة تحقق بمستوي تقريبي إجمالي قدره (متوسط) .

-تحققت العبارات بدرجات تحقق (عالية ومتوسطة وضعيفة) وكانت أرقام العبارات المقابلة لهذه المستويات هي عبارة واحدة تحققت بدرجة عالية وهي العبارة رقم (١)، و(١٥) عبارة تحققت بدرجة متوسطة، هي أرقام (٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧)، وعبارة واحدة بدرجة ضعيفة، وهي رقم (١٢).

-حيث كانت العبارة رقم (١) والخاصة ب "يحرص المدير علي جمع كافة المعلومات ذات العلاقة بالقرار قبل اتخاذه" هي أعلي العبارات تحققًا: ربما يعود ذلك إلي قدرة المدير علي التخطيط والإدارة.

المحور الثالث : العدالة التفاعلية: حاولت الدراسة في هذا الجزء الوقوف علي الواقع الفعلي لأداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة التفاعلية، وذلك بعرض وتحليل نتائج الدراسة ، ويشير الجدول رقم (٤) إلي استجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالعدالة التفاعلية.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

جدول ٤ استجابات أفراد العينة حول محور العدالة التفاعلية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني النسبي	م رقم العبارة حسب وردها في الاستبيان
٢	عالية	٠.٦٦	٢.٤٨	١
١	عالية	٠.٦٦	٢.٥٢	٢
٥	متوسطة	٠.٦٦	٢.٠٦	٣
١٠	متوسطة	٠.٧٠	١.٩٦	٤
١٢	متوسطة	٠.٧١	١.٩٢	٥
٣	متوسطة	٠.٦٦	٢.٠٨	٦
٨	متوسطة	٠.٦٩	١.٩٩	٧
٧	متوسطة	٠.٦٢	٢.١٠	٨
٩	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٧	٩
١١	متوسطة	٠.٧١	١.٩٥	١٠
١٣	متوسطة	٠.٧٥	١.٨٥	١١
٤	متوسطة	٠.٦٢	٢.٠٨	١٢
٦	متوسطة	٠.٦٦	٢.٠٦	١٣
١٤	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٠	١٤
مج = متوسط	المتوسط الوزني للمحور الثالث = مجموع متوسطات الأوزان / عدد العبارات $2,04 = 14 / 28,62$			

ويتضح من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٥) النتائج التالية:  
- لقد حظيت جملة عبارات المحور الثالث (العدالة التفاعلية) علي درجة تحقق بمستوي تقريبي إجمالي قدره (متوسط) .  
- تحققت العبارات بدرجات تحقق (عالية ومتوسطة وضعيفة) وكانت أرقام العبارات المقابلة لهذة المستويات هي: عبارتان تحققت بدرجة عالية، هي أرقام (٢-١)، و (١١) عبارة تحققت بدرجة متوسطة، هي أرقام (٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣) ، وعبارة واحدة تحققت بدرجة ضعيفة ، وهي رقم (١٤) .

- حيث كانت العبارة رقم (٢) والخاصة ب "يتعامل المدير مع المعلمين بكل تقدير واحترام" هي أعلى العبارات تحققًا، ربما يعود ذلك إلى قدرة المدير علي تكوين علاقات طيبة مع المعلمين، بالإضافة إلى القدرة علي الإدارة الجيدة.

المحور الرابع: ما المقترحات لدعم وتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية؟  
أولاً: المقترحات لتطوير الأداء لمديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة التوزيعية:-

لقد تم طرح هذا السؤال المفتوح علي جميع أفراد العينة (مدير - وكيل - معلم) من المحور الأخير من الاستبيان، والجدول رقم (٥) والذي تم إعداده من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة يوضح بعض المقترحات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة التوزيعية مرتبة تنازليًا حسب التكرار.

جدول ٥ مقترحات تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة التوزيعية

مرتبة تنازليًا حسب التكرار

م	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
١	زيادة رواتب المعلمين والحوافز المقدمة بما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لجذب المعلمين المتميزين وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.	١٨٥	٥٦%
٢	إلحاق المعلمين بدورات تدريبية مكثفة ومتواصلة في مجالات استراتيجيات وطرق التعليم الحديثة.	١٧٠	٥١%
٣	عدم تكليف المعلمين بمهام إدارية خارجة عن نطاق عملهم مما يساعدهم في أداء واجباتهم بالشكل المطلوب.	١٤٥	٤٤%
٤	اختيار إدارة مدرسية لديها الخبرة الطويلة والكفاءة في إدارة المدارس الفنية الصناعية.	٧٥	٢٢%
٥	عدم تغيير الإدارة المدرسية باستمرار؛ وذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم والاستقرار الإداري للمدرسة.	٥٦	١٦%
٦	تلبية إدارة المدرسة لاحتياجات المعلمين وحل مشكلاتهم الوظيفية في ضوء الإمكانيات .	٥٢	١٥%
٧	تطبيق أساليب الثواب والعقاب بين جميع العاملين داخل المدرسة دون استثناء.	٣٤	١٠%

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن مقترحات أفراد العينة (مدير- وكيل- معلم) تجاه تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة التوزيعية قد تراوحت بين (١٠٪ و ٥٦٪) حيث أن اقتراح "زيادة رواتب المعلمين والحوافز المقدمة بما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لجذب المعلمين المتميزين وتوفير الإستقرار الوظيفي لهم" جاء بنسبة (٥٦٪) محتلة المركز الأول؛ وقد يرجع ذلك إلي رغبة جميع العاملين بالمدارس الفنية الصناعية إلي زيادة الرواتب والحوافز المقدمة لهم بما يتناسب مع الجهود المبذولة والإضافية داخل المدرسة.  
ثانياً: المقترحات لتطوير الأداء لمديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة الإجرائية:-

ويوضحها جدول (٦) مرتبة تنازلياً.

جدول ٦ مقترحات تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة الإجرائية

مرتبة تنازلياً حسب التكرار

م	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
١	الحرص علي التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدارس الفنية الصناعية.	٩٥	٢٨٪
٢	الحرص علي شرح جميع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي لجميع المعلمين بكل دقة واحترام آرائهم، والسماح بالإعتراض علي قرارات المدير.	٧٩	٢٣٪
٣	تحقيق بيئة مدرسية وإدارة متعاونة وحازمة وعادلة لجميع العاملين بالمدرسة من إداريين ومعلمين وتوفير جميع الامكانيات المطلوبة التي تصب في مصلحة العملية التعليمية.	٥٣	١٦٪
٤	التواصل الفعال والقيام بأدوار ايجابية مع المعلمين بأخذ مقترحاتهم وحل مشكلاتهم.	٢٩	٨٪
٥	المتابعة والرقابة لسير العملية التعليمية مما يحقق التوازن بين أهداف المدرسة وجودة المخرجات.	٢٥	٧٪
٦	تشكيل لجان استشارية تساعد في اتخاذ القرارات.	١٤	٤٪

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن مقترحات أفراد العينة (مدير- وكيل- معلم) تجاه تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة الإجرائية قد تراوحت بين (٤٪ و ٢٨٪) حيث أن اقتراح "الحرص علي التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدارس الفنية الصناعية " جاءت

بنسبة (٢٨٪) محتلة المركز الأول، وقد يرجع ذلك إلى رغبة جميع العاملين بالمدارس الفنية الصناعية إلى زيادة النمو المهني من أجل تقديم خدمة تعليمية أفضل. ورغم أن الاقتراح الأخير الخاص بـ " تشكيل لجان استشارية تساعد في اتخاذ القرارات " جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (٤٪)، إلا أنه مهم للغاية، ويعكس الحاجة الماسة إلى أهمية وجود لجان تساعد في تطبيق دورة القرار والتي منها اتخاذ القرارات .

ثالثاً: المقترحات لتطوير الأداء لمديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة التفاعلية:-

ويوضحها جدول (٧) مرتبة تنازلياً.

جدول ٧ مقترحات تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بعد العدالة التفاعلية

مرتبة تنازلياً حسب التكرار

م	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
١	احترام وتقدير المعلمين ومعاملة جميعهم معاملة كريمة.	١١٧	٣٥٪
٢	الحرص علي تكريم المعلمين المتفوقين وتقديم الحوافز المشجعة لهم.	٢٣	٦٪
٣	اتباع النمط الديمقراطي في التعامل مع كافة العاملين بالمدرسة.	١٧	٥٪
٤	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية.	١١	٣٪
٥	الحرص علي أن تبني العلاقات بين المدير والمعلم علي الثقة المتبادلة والمرونة.	٥	١٪

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن مقترحات أفراد العينة (مدير - وكيل - معلم ) تجاه تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء بُعد العدالة التفاعلية قد تراوحت بين (١٪ و ٣٥٪) حيث أن اقتراح " احترام وتقدير المعلمين ومعاملة جميعهم معاملة كريمة " جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٥٪)؛ وقد يرجع ذلك إلى إدراك جميع العاملين بالمدارس الفنية الصناعية إلى أهمية وجود المعاملة الطيبة والاحترام المتبادل بين العاملين بعضهم البعض ورغم أن الاقتراح الأخير الخاص بـ " الحرص علي أن تبني العلاقات بين المدير والمعلم علي الثقة المتبادلة والمرونة " جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أنه مهم للغاية لأنه يعكس أهمية وجود العدالة والمساواة والعلاقات الإجتماعية المشتركة بين المدير والمعلم.

حساب مدي دلالة الفروق بين أفراد العينة:-

وبحساب مدي دلالة الفروق بين أفراد العينة (مدير - وكيل - معلم ) بخصوص أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية تم إجراء اختبار (ت)، واختبار تحليل



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

التباين الأحادي ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين أفراد العينة بخصوص أداء مديري المدارس  
الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية حسب المتغيرات المذكورة وفيما يلي عرض  
لأهم النتائج :-  
الفرض الأول:

توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين على محاور استبيان تطوير أداء مديري المدارس  
الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.  
وللتحقق من الفرض تم استخدام اختبار (ت) بين عينتين مستقلتين وكانت النتائج على النحو  
التالي:

- توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري  
المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح  
الذكور، وربما يرجع ذلك إلي اختلاف ظروف أفراد العينة ( ذكور وإناث) بمحافظة الإسماعيلية،  
وعدم وجود توافق ضمنى بين أفراد العينة داخل المدارس الفنية الصناعية حول ممارستهم لأبعاد  
العدالة التنظيمية.  
الفرض الثاني:

توجد فروق دالة إحصائية بين الوظيفة (معلم، وكيل، مدير) على محاور استبيان تطوير أداء  
مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة  
التنظيمية.

وللتحقق من الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج على النحو  
التالي:

-توجد فروق دالة إحصائية وفق متغير الوظيفة على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري  
المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.  
ومن خلال تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) تبين أن: توجد فروق دالة إحصائية وفق متغير  
الوظيفة على استبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية  
في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح المعلم ، وربما يعود ذلك إلي كثرة الأعباء الملقاه علي

عائق المعلم، وكذلك ضعف في عدالة توزيع الدخل للمعلمين، وربما إلي سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية.

الفرض الثالث:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين الإدارات التعليمية على محاور استبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. وللتحقق من الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج على النحو التالي:

- توجد فروق دالة إحصائيًا بين الإدارات التعليمية على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

ومن خلال تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) تبين أن: توجد فروق دالة إحصائيًا بين الإدارات التعليمية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح إدارة التل الكبير، وربما يعود ذلك إلي ضعف وضوح مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدي غالبية أفراد العينة خاصة منطقة التل الكبير، أو ربما إلي أن طبيعة العمل تختلف من مدرسة إلي مدرسة أخرى وكذلك من إدارة لأخرى.

الفرض الرابع:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين مستويات التأهيل التربوي (تربوي، غير تربوي) على محاور استبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.

وللتحقق من الفرض تم استخدام اختبار (ت) المستقلة وكانت النتائج على النحو التالي:

- توجد فروق دالة إحصائيًا بين مستويات التأهيل التربوي (تربوي، غير تربوي) على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح التأهيل التربوي، وربما تكون الرعاية التربوية والمهنية للمؤهلين تربويًا أفضل نسبيًا بالقياس مع غير المؤهلين تربويًا، وكذلك ربما يعود إلي قدرة أفضل لدي التربويين في التقدير والحكم الموضوعية.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

الفرض الخامس:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين الدرجات العلمية على محاور استبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. ولتحقق من الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج على النحو التالي:  
- توجد فروق دالة إحصائيًا بين الدرجات العلمية على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. ومن خلال تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) تبين أن: توجد فروق دالة إحصائيًا بين الدرجات العلمية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح الدبلوم العالي، وربما يعود ذلك إلي قلة الإيمان بالعدل كقيمة دينية وأخلاقية مهمة؛ حيث حث الإسلام علي تطبيقها في كل الظروف والأوقات.

الفرض السادس:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين سنوات الخبرة على محاور استبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية. ولتحقق من الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج على النحو التالي:  
- لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين سنوات الخبرة على الدرجة الكلية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الاسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.  
ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- تحققت العدالة التوزيعية بمستوي تقريبي للإنجاز قدره "متوسط" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٠٦) من أصل (٣).  
- تحققت العدالة الإجرائية بمستوي تقريبي للإنجاز قدره "متوسط" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٠٨) من أصل (٣).  
- تحققت العدالة التفاعلية بمستوي تقريبي للإنجاز قدره "متوسط" حيث جاء متوسط الوزن النسبي العام للمحور (٢٠٠٤) من أصل (٣).  
- ضعف امتلاك مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية للكفايات التربوية والمهنية.

- قصور في تأهيل المعلمين تربويًا ومهنيًا بما يتناسب مع التعليم الفني.
  - إنخفاض العدالة في توزيع المهام، وذلك لعدم وضوح التوصيف الخاص بالمهام والمسئوليات الوظيفية.
  - قلة فرص المعلمين في الحصول على الترقيات، وذلك لقلة وضع أسس عادلة وقواعد واضحة تحدد من يستحق الترقية.
  - سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية، وربما يرجع ذلك
  - ضعف في عدالة توزيع الدخل لمعلمي المدارس الفنية الصناعية، وربما يرجع ذلك لضعف ربط الحوافز الخاصة بالمعلمين بمدي مساهماتهم في العمل المدرسي.
  - توجد فروق دالة إحصائيًا بين الجنسين لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح الذكور.
  - توجد فروق دالة إحصائيًا وفق متغير الوظيفة لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح المعلم.
  - توجد فروق دالة إحصائيًا بين مستويات التأهيل التربوي (تربوي، غير تربوي) لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح التأهيل التربوي.
  - توجد فروق دالة إحصائيًا بين الإدارات التعليمية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح إدارة التل الكبير.
  - توجد فروق دالة إحصائيًا بين الدرجات العلمية لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية لصالح الدبلوم العالي.
  - لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين سنوات الخبرة لاستبيان تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية.
- التصور المقترح
- تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الإسماعيلية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية
- فلسفة التصور المقترح:
- التحديات التي يمر بها هذا العصر الحالي من إنفجار معرفي وزيادة في الطموحات والآمال.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- 
- التحديات والمستجدات التي تواجه التعليم الفني الصناعي والتي تتطلب إدارة وقيادة فعالة قادرة على فهم واستيعاب إنعكاسات وآثار هذه التحديات علي التعليم الفني الصناعي.
  - منطلقات التصور المقترح :
  - ينطلق التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية علي الأسس التالية:-
  - الاهتمام المتزايد بالمدارس الفنية الصناعية، مما يتطلب التخطيط لها.
  - تزايد الطلب على المدارس الفنية الصناعية بشكل خاص.
  - رؤية وزارة التربية والتعليم ٢٠٣٠ نحو تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد.
  - بناء شخصيات قيادية متعلمة مزودة بالمعارف والمعلومات المتقدمة.
  - سرعة تطوير علوم الإدارة بعامة، والإدارة التربوية والتعليمية بخاصة.
  - توافر القيادة المدرسية بمدارس التعليم الفني الصناعي يستلزم تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية.
  - ضرورة تطوير اللوائح التنظيمية للمدارس الفنية الصناعية وقواعدها التنفيذية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.
  - ما توصلت اليه نتائج الدراسة الحالية من وجود جوانب قصور وضعف في أداء مديري المدارس الفنية الصناعية مما يتطلب وضع خطط لمعالجة تلك الجوانب والإسهام في تطويرها لرفع مستوى الأداء والكفاءة الداخلية والخارجية للمدرسة.
  - أهداف التصور المقترح :
  - الإسهام في تطوير واقع المدارس الفنية الصناعية.
  - أن يكون التصور المقترح كخارطة طريق للمدارس الفنية الصناعية، والذي يساعدهم في تطوير أداء المدير وتحديد الاحتياجات المطلوبة لرفع مستوى الجودة لديه.
  - الإسهام في الإرتقاء بمستوى القيادات التربوية، وتحسين المخرجات التعليمية.
  - تعزيز مفهوم العمل الجماعي، وتفعيل دور فرق العمل وتعزيز الثقة بالنفس.

- إعطاء دفعة للمدارس الفنية الصناعية، ومساعدتها في حل كثير من المشكلات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

- الإسهام في التغلب على المعوقات التي تعيق تقدم المدارس الفنية الصناعية من خلال الاستفادة من خبرات ألمانيا.

- الإسهام في حل نقاط الضعف والمشكلات التي ظهرت مع نتائج الدراسة الميدانية فيما يخص المدرء، والوكلاء، والمعلمين.

أبعاد التصور المقترح :

يتكون التصور المقترح من ثلاثة أبعاد أساسية على النحو التالي :

- بُعد العدالة التوزيعية وتتضمن بعدين فرعيين هما ( عدالة توزيع الدخل، وعدالة توزيع المهام والمسئوليات)

- بُعد العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة إجراءات تقييم الاداء.

- بُعد العدالة التفاعلية.

أولاً: المقترحات والإجراءات لبُعد العدالة التوزيعية :-

ويتضمن هذا البُعد بعدين فرعيين وهما كالآتي:

١- بُعد عدالة توزيع الدخل

لقد تبين من نتائج الدراسة النظرية وكذلك الميدانية ضعفاً شديداً في عدالة توزيع الدخل لمعلمي المدارس الفنية الصناعية، حيث جاءت العبارة الخاصة بـ "يكافيء المدير المعلمين مادياً بعدالة علي الجهود الإضافية المبذولة للعمل المدرسي" هي أقل درجة تحققاً في محور العدالة التوزيعية في الاستبيان: ربما يعود ذلك إلي ضعف وضوح اللوائح في هذا الشأن، وبروز الذاتية من قبل المدير. الأمر الذي أسهم في وجود مجموعة من الظواهر السلبية التي شملت معظم جوانب العملية التعليمية بدءاً من انخفاض الرضا الوظيفي عند المعلمين وأدى ذلك الى انخفاض المستوى التحصيلي للطلاب وضعف ثقة أولياء الامور في المعلم، ولا سيما في ظل لجوء الكثير من المعلمين إلي الإهمال في عملهم المدرسي.

لذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلمين والمعلمات وتقديم لهم الحوافز المشجعة علي العمل المدرسي وربطها بمدى مساهماتهم في العمل المدرسي، مع توفير جميع الموارد اللازمة للعمل. وعليه يقترح لتدعيم عدالة توزيع الدخل ما يلي :

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- اتباع سياسة مالية بديلة على مستوى الدولة:  
وتتمثل في إعادة توزيع لميزانية الدولة على جميع القطاعات المجتمعية المختلفة بحيث يتم زيادة المخصصات المالية لقطاع التعليم باعتبار أن التعليم أهم استثمار في البلد وليس مجرد استهلاك، وأيضًا باعتبار المعلم هو أبرز عناصر العملية التعليمية بل وأهمها؛ فلا بد من تقديم ما يلزمه من أجل بلد متقدم.
- ربط الحوافز الخاصة بالمعلمين بمساهماتهم في العمل المدرسي :  
والتي تتضمن الجهد المبذول والخبرة التعليمية المتوفرة لدى المعلم، بمعنى أن ما يحصل عليه المعلمون من المدرسة ينبغي أي يتناسب مع الجهد المبذول ومدى مساهماتهم في العمل المدرسي؛ فالمكافآت التي يحصل عليها المعلم لا بد أن تكون من نظير مساهماته وتعكس التوازن، فلا ينبغي أن يشعر المعلمون بأن الجهد المبذول أو المساهمات التي يتم تقديمها لا يتم مكافأتها ولا تقدر التقدير المناسب.
- ٢- بُعد عدالة توزيع المهام والمسؤوليات:  
يمثل بُعد توزيع المهام والمسؤوليات جانبًا مهمًا وأساسًا للعدالة التوزيعية، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تحديد احتياجات التحسين في الأداء للعاملين، وتدريبهم على المهام الجديدة والمتطورة، وتحفيزهم على بذل الجهود الإضافية في العمل، مع تقديم دورات تدريبية بصفة مستمرة للعاملين بتلك المدارس من أجل تنمية المفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية.
- وعليه يقترح لتدعيم عدالة توزيع المهام والمسؤوليات ما يلي:-
- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق معلمي المدارس الفنية الصناعية :  
وذلك من خلال تقليل نصيب كل معلم من الجدول المدرسي وتفرغ بعض الساعات لديهم للمشاركة في الأنشطة المدرسية والتي تتفق مع ميول وقدرات كل منهم وطلابهم.
- تنظيم دورات تدريبية لتوعية وتثقيف المعلمين :  
وذلك لتوعيتهم سواء كان بحقوقهم القانونية أو واجباتهم المهنية.

- تطوير التوصيف الوظيفي :

وذلك من خلال تطوير التوصيف الوظيفي لكل من المدير والمعلم بحيث يكون توصيفًا محددًا وشاملاً يتضمن مهام كل منهم ويحدد مسؤوليات ومهام كلاً منهم وسلطات وحدود علاقات كل منهم بالآخرين.

- تشجيع المعلمين علي الحصول علي الترقيات:

وذلك من خلال منح المعلمين فرصاً عادلة للترقي والحصول على تقييمات موضوعية، وذلك من خلال وضع أسس عادلة وقواعد واضحة تحدد من يستحق الترقية.

- بالإضافة إلي ضرورة توفير صلاحيات مطلقة لمدير المدرسة والمعلمين في اتخاذ القرارات من خلال اقتراح تعديل اللوائح والقوانين الخاصة بذلك بما يتيح الفرصة للعمل وفق ظروف مدرسته وواقع العمل فيها.

- وكذلك بضرورة تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في صناعة القرارات واتخاذها في مجال التعليم، وتفعيل الدورات التدريبية الخاصة بالمشاركة الفعالة لخطط وتحسين الأداء، وتهيئة الفرص المناسبة لإدراك المعلمين لرسم سياسة المدرسة حتي يشعروا بأنهم جزء منها، ويتحملون مسؤولياتهم عن رضا وارتياح ويسعون إلي تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص، وضرورة الإعتماد علي فرق العمل والعمل الجماعي.

ثانياً : المقترحات والإجراءات لُبعد العدالة الاجرائية:

ويتضمن هذا البعد بُعداً مهماً ويتمثل في : عدالة إجراءات تقييم الأداء :

لقد أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية ضعف مدركات المعلمين لعدالة إجراءات تقييم الأداء، حيث جاءت العبارة الخاصة ب "يُطبق المدير القرارات الإدارية علي كافة المعلمين دون استثناء". هي أقل درجة تحققاً في محور العدالة الإجرائية في الاستبيان ، وربما يعود ذلك إلي ضعف العلاقة بين المدير والمعلمين، وكذلك ضعف المرونة والتعاون في التعامل، وكذلك بسبب قصور واضح في أدوات التقييم وأساليبه، وبناءً عليه يمكن القول بأن عملية تقييم أداء المعلم في مصر تحتاج الى إعادة النظر في أهدافها وفي الأسس الفكرية التي تقوم عليها والأدوات والأساليب المستخدمة في تنفيذها والأطراف المسؤولة عنها. ولذلك توصي الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للعاملين من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع زملائهم من منظور العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، وكذلك بضرورة تأهيل المعلمين تربوياً



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- 
- ومهنيًا بما يتناسب مع التعليم الفني، وتحسين كفاءة المعلم ومن ثم تحسين كفاءة المنظومة التعليمية وبما يساعد في تقديم خدمة تعليمية أفضل من جميع الجوانب. وعليه يقترح لتدعيم عدالة إجراءات تقييم الأداء ما يلي :
- وضع أهداف محددة وواضحة ومعلنة خاصة بتقييم أداء المعلم.
  - وجود عناصر ومحاور ثابتة يتم تقييم أداء المعلم في ضوءها.
  - تنوع أساليب تقييم أداء المعلم ليشمل التقييم الداخلي من داخل المدرسة عن طريق مدير المدرسة والمعلم الأول والزملاء والطلاب، والتقييم الخارجي من خارج المدرسة عن طريق الموجه الفني وأولياء الامور.
  - تنوع أدوات التقييم وعدم الاقتصار على أداة واحد، ويمكن أن تشمل أدوات التقييم على بطاقات ملاحظة الأداء، نموذج تقرير الكفاية ، الاستبيان ، سجل نشاط المعلم ، مؤشرات التقدم في التحصيل الدراسي للطلاب.
  - بالإضافة إلي ضرورة تحديد احتياجات التحسين في الأداء، وتحديد الفجوة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الحقيقي، بالإضافة إلي المراجعة المستمرة لتطوير الأداء بالمدارس الفنية الصناعية، وبناء أدوات لقياس مدي أداء مديري المدارس الفنية الصناعية من الناحية المعرفية والمهارية.

ثالثًا: المقترحات والاجراءات لُبعد العدالة التفاعلية :

أظهرت نتائج البحث النظرية والميدانية ضعف مدركات المعلمين للعدالة التفاعلية حيث جاءت العبارة الخاصة ب "تحرص إدارة المدرسة علي تكريم المعلمين المتميزين باستمرار". هي أقل درجة تحققًا في محور العدالة التفاعلية في الاستبيان، ربما يعود ذلك إلي قصور من جهة إدارة المدرسة في تشجيع وتكريم المعلمين، وكذلك إلي ضعف المرونة في التعامل بين المدير والمعلم، وكذلك إلي ضعف الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة، لذلك توصي الدراسة بضرورة نشر مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بين العاملين في المدارس، وأيضًا تبني بيئة تعليمية تنمي مناخ يسوده العدالة التنظيمية، وكذلك الاستفادة من الخبرات المتراكمة من أجل التنمية داخل تلك المدارس، وبما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين أيضًا.

ويقدم البحث مجموعة من المقترحات والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تدعيم العدالة التفاعلية وهي كالآتي:-

- توفير المعاملة الكريمة والمحترمة من قبل سلطات المدرسة:  
حيث أن مدير المدرسة يعتبر المسئول الأول داخل المدرسة، فعليه بالمعاملة المحترمة مع المعلمين وإبلاغ المعلمين بالقرارات المتعلقة بعملهم؛ فالمعاملة الصادقة بين المدير والمعلمين تساعد في التغلب على الشعور بعدم العدالة.
- اتباع المعايير الأخلاقية في التعامل مع المعلمين :  
فالعدالة أساساً معياراً أخلاقياً كما أن الأمانة والأخلاص والمساواة كلها تمثل معايير أخلاقية ، فينبغي أن يتم توجيه السلوك عند صنع القرارات المدرسية واتخاذها، وكذلك حرص المدير على أن يتسق سلوكه مع المعايير الأخلاقية في التعامل مع المعلمين .
- أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية :  
فالقرارات التنظيمية تؤثر بشكل كبير على العاملين بالمدرسة وصنع القرارات واتخاذها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
- أن تركز القرارات على المعلومات الدقيقة :  
فمبدأ الدقة يدعم الاحساس بالعدالة، وذلك من خلال إيضاح أن القرارات تستند الى التعبير عن الرأي والمشاركة، بمعنى أن تعبر القرارات عن رؤية المعلمين ومشاركاتهم في صنعها واتخاذها.
- أن يكون لدى مدير المدرسة الاستعداد الدائم لتصحيح القرارات الخاطئة:  
ولابد وأن يعتمد هذا التصحيح على التغذية المرتدة والمعلومات الدقيقة.
- أن يكون مدير المدرسة قدوة للمعلمين في المدرسة :  
وذلك من خلال أن يكون مواطناً تنظيمياً جيداً يدعم سلوكيات المواطنة.
- أن يكون مدير المدرسة داعماً ومرناً في التعامل مع المعلمين :  
حيث أن التقيد الحرفي بالقواعد واللوائح لن يساعد المدير في تحفيز المعلمين على بذل الجهود الإضافية في العمل.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- آليات المتابعة والتقييم لتطبيق التصور المقترح:
- أن تضع كل مدرسة أسلوب المتابعة المناسب لها لمتابعة تنفيذ الخطة سواء بأسلوب التقييم المباشر أو عن طريق الاستبيانات أو بطريق القياس الكمي أو بهما جميعاً، مع ضرورة إعداد استمارات علمية وموضوعية للمتابعة والتقييم.
  - التأكد من قياس النتائج بصفة مستمرة، وتقديم وجهات النظر حول التقدم المحقق واقتراح التعديلات .
  - تقييم النتائج دورياً للتأكد من أن الجهد المبذول من الأطراف المعنية في المدرسة وخارجها ينتج التغيير المطلوب. هذا فضلاً عن توضيح الدروس المستفادة للمستقبل لإثراء الإيجابيات وعلاج السلبيات.
  - متابعة الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم لآليات تنفيذ التصور المقترح في تطوير أداء مديري المدارس الفنية الصناعية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية
- معوقات تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها :
- صعوبة وضع معايير لقياس الأداء في العملية التعليمية.
  - ضعف تبادل الخبرات من تجارب الدول العربية الأجنبية فيما يتعلق بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية.
  - ندرة الاستفادة من العناصر البشرية ذوي الخبرة الإدارية التربوية من حملة الدرجات العلمية العالية.
  - ضعف التزام المدارس الفنية الصناعية بالتوجيهات العامة لوزارة التربية والتعليم الخاصة ببعدها عدالة توزيع المهام والمسؤوليات.
  - ضعف تأهيل الكوادر القيادية على المهام الجديدة والمتطورة.
  - صعوبة وضع معايير تتحقق العدالة والموضوعية في اختيار المدراء في المدارس الثانوية الصناعية.
  - ضعف توظيف الموارد البشرية الحالية في مجال الإدارة المدرسية.
- ويمكن التغلب على هذه المعوقات عن طريق ما يلي :-

- وضع منهجية لتحديد الاحتياجات الفعلية للإدارة ومتابعة أثرها في الأداء .
  - اتباع سياسة الحوافز المالية والمعنوية لمكافأة كل من قام بدور وجهد متميز .
  - وضوح المهام والمسئوليات الوظيفية المحددة وتدعيم القيادات الناجحة .
  - الاستفادة من خبرات المعلمين العائدين من بعثات خارجية وأيضًا الخبرات المتوفرة بالمدرسة .
  - المزاجية بين أهداف الوزارة وأهداف المدارس الفنية الصناعية .
  - المراجعة المستمرة لتطوير الأداء بالمدارس الفنية الصناعية.
  - وضع معايير لقياس الأداء بالعملية التعليمية.
  - تسليط الضوء علي المحاولات الناجحة في هذا الشأن، ومحاولة نشرها وتعميمها .
- دراسات مستقبلية مقترحة:
- إستنادًا إلى حدود البحث والنتائج وتفسيرها يقترح فريق البحث الدراسات المستقبلية الآتية :
  - إجراء الدراسة ذاتها على مستوى محافظة أخرى في مصر .
  - العدالة التنظيمية ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية واتخاذها بل في دورة القرار كلها .
  - الثقة التنظيمية وأداء المعلمين بالمدارس المصرية .
  - دراسة أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الفنية الصناعية.

### المراجع

- أبو جاسر، صابرين مراد (٢٠١٠). اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- أبو راضي، سحر محمد (٢٠١٧). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الثانوي الفني الصناعي المتقدم في ضوء مقومات تدويل التعليم ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية (٢) ، ص ص ٢ - ٧١.
- البشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، ٤(٤)، ص ص ٤٢٧-٤٦١.
- الخشروم، محمد مصطفى (٢٠١٠). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ٢٦(٢) ، ص ص ٣٠٧-٣٢٩.
- الفضلي، فضل، والعنزي، عوض (٢٠٠٧). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤(١)، ص ص ٤٣-٧٦.
- الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر ، (رسالة دكتوراه غير منشورة )، كلية التربية ، جامعة عين شمس.
- بخا، أحمد الرفاعي حسين (٢٠١٩). نموذج مقترح لتطوير إدارة التعليم الثانوي الفني بمصر علي ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس.
- توفيق، فتحي محمد (٢٠١٠) . تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة ( دراسة ميدانية ) محافظة بني سويف ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بني سويف .

حسين، عبد الكريم محمد أحمد (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الفني بمصر في ضوء الشراكة المجتمعية المحلية والدولية ، رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

داود، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠١٥). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ ، المجلة التربوية ، كلية التربية بكفر الشيخ ، جامعة كفر الشيخ ، ٤١، ص ص ٢٣٤-٢٩٤ .

دره، عمر محمد (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة.

رزق، إيمان نكي أحمد (٢٠١٧). تطوير التعليم الصناعي في ضوء المتطلبات المتجددة لعصر اقتصاد المعرفة ، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨، ص ص ٥٥٩-٥٨٤ .

رضوان، ماجدة حسني هارون، (٢٠١٨)، العدالة التنظيمية والممارسات القيادية في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .

زيدان، رندا صالح (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء مديري التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، ٦(٢)، ص ص ٣٩٠-٤٢٤ .

زيدان، رندا صالح (٢٠١٦). دراسة ميدانية لأداء مديري مدارس التعليم الفني الصناعي بمحافظة الفيوم رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم.

سالم، فايزة عبد المبدئ (٢٠١٤). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر في ضوء الخبرة الألمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة قناة السويس

شحاته، فوزي رزق، (٢٠٠١)، تطور نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعالية أدائهم رؤى إستراتيجية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة.

شعبان، محمود عبد الواحد (٢٠١٨). تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية التربية، جامعة الفيوم.

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

- صادق، محمد احمد، وعباس، فاطمة الزهراء (٢٠٠٤). قانون رقم ١٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة طبقا لأحدث القوانين ، الجزء الأول ، ط٢٢ ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ضحاوي، بيومي، وخاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٧). التربية المقارنة ونظم التعليم في بلدان العالم المتقدم ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- عابدين، شرين حسين (٢٠١٤). العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤(١)، ص ص ٢٥٩-٢٨٦.
- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٨). اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التربوية ، جامعة عين شمس، السنة ١١، (٢٢)، القاهرة ، ص ٤.
- عبد الكريم، شعبان (٢٠١٠). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة ، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٥(١٦)، ص ١٦٥ - ١٩٧ .
- علوان، قاسم نايف (٢٠٠٧). تأثير العدالة التنظيمية علي انتشار الفساد الاداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، جامعة ليبيا ، ٧(٧)، ص ص ٥٧-٨٢.
- كعوان، محمد (٢٠١٥) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، العدد ٤٤، ص ص ٥٤١-٥٦٣.
- محمد، فتحي عبد الرسول، (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية ، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨١). قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، مطبعة الوزارة، القاهرة، مادة ٣٠.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٦٤). أهداف تعليم الفني ( تجاري - زراعي - صناعي) الطبعة الثانية ، دار مطابع الشعب ، القاهرة.

- Charles, B . (2003)." Leadership Decision Making and organizational Justice " ,Management Decision , 41 (10) , p.1008.
- Cresweel, J., & Clark, V. (2006). Designing& Conducting Maxed Methods Research, Sage Publications.
- David, S. (2002). "Competency and Training of principals in Technical Secondary Schools in Canberra", Australia Journal of Education, 15(1), pp.24-28.
- Jason,A., Donald,E.,Michael,J.&Christopher,P. (2001). Justice at the Millennium: A meta – Analytic Review of 25 years of organizational justice research " Journal of Applied Psychology , 86 (3), p .45-425.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size For Research Activities", Education and Psychological Measurement, 30(1), pp.607.610.
- Mariano, M. E. (2002). "An instrument to Measure Perception of Organizational Justice of Middles School Students", (Un Published Doctoral Dissertation), Education Leadership Department the University of Connecticut.
- Nina, D & Douglas, F. (2004). ." Pereption of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans"Journal of Managerial Psychology, 19 (1), p.19-40.
- Robert, F and Mary, K. (1989). " Effects of procedural and Distributive Justice on reactions to pay Raise Dicions " Academy of Management Journal , 32(1), p. 115-130.
- Thornhill,A.&Saunders,M. (2003)." Organizational Justice . Trust and the Management of Change an Exploration" , Personnel Review, 32 (3) , p.360-374.
- Warren, W. & Michael, S. (2008). Organizational Justice and Job satisfaction in Coaching Public, Organize Review, 9, pp. 157 – 167.



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ----- أسماء جمال الشحات  
أ.د/ محمود عباس عابدين  
د/ منى ياسين محرم

---

---

## Developing the Performance of Technical Industrial Secondary Schools Principals in Ismailia Governorate in Light of Organizational Justice Approach

**Abstract :** The study aimed to develop the performance of principals of technical and industrial secondary schools in Ismailia Governorate in light of the approach to organizational justice. To achieve this, the researcher used the mixed approach as a special approach for her. The researcher identified the conceptual framework for the entrance to organizational justice, and the nature of organizational justice in industrial schools in Egypt. The study reached some results, including the weak perceptions of organizational justice in its three dimensions (distributive, procedural, and interactive) among principals of industrial technical schools in Egypt. The researcher concluded her study by presenting a proposed vision to develop the performance of the principals of the industrial technical schools in Ismailia Governorate in light of the approach to organizational justice.

**Keywords /** organizational justice, industrial technical education