

تاريخ الإرسال (2016-10-03)، تاريخ قبول النشر (2016-12-06)

د. فايز كمال شلحان^{1*}

أ. وهد اسحق السلطي²

¹ أستاذ أصول التربية المشارك - كلية التربية الجامعة الإسلامية.

² ماجستير إدارة تربوية - كلية التربية الجامعة الإسلامية.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: fshaladan@iugaza.edu.ps

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (158) معلماً ومعلمة، وتم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وظهرت النتائج على النحو التالي:

- 1- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية كانت بوزن نسبي (77.07%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير (الجنس) باستثناء المجال الأول توجد فروق لصالح الذكور، وكذلك متغير المؤهل العلمي لا توجد فروق، باستثناء المجال الثالث لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 3- أن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية كان بوزن نسبي (74.19%).
- 4- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقدير مستوى العدالة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين.
- وضع برنامج تدريبي يعرف المديرين بكيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية ومبادئها في مدارسهم.

كلمات مفتاحية: العلاقات الإنسانية، العدالة التنظيمية، مدير المدرسة، غزة.

The degree of public secondary schools headmaster in Gaza provinces of human relationships and their relationship of organizational justice

Abstract

The study aims to get to know the degree of Public secondary schools headmaster in Gaza provinces of human relationships and their relationship to organizational justice, researchers used the descriptive and analytical approach, study sample consisted of (158) male and female teachers, were conducting statistical treatments using (SPSS) program. The results shows the following:

1. That the degree of high school human relations managers were relative weight (77.07%).
2. There are no significant differences about the degree of high school human relations headmaster due to the variable (sex) with the exception of the first area, There are differences in favor of males, as well as educational qualification variable No difference, except the third area, in favor of those who have bachelor degree, while there are no differences due to the variable years of service.
3. The level of organizational justice among secondary school headmaster was a relative weight (74.19%).
4. There is a direct correlation between the degree of positive practice of secondary schools in Gaza provinces of human relations headmasters and between the mean estimate the level of organizational justice.

The study recommended the following:

- The need to strengthen human relations between the school principal and teachers.
- Develop a training program headmasters to know how to activate the foundations and principles of organizational justice in their schools.

Keywords: human relations, organizational justice, the school headmasters, Gaza.

مقدمة:

فالعلاقات الإنسانية الإيجابية لدى رؤساء المؤسسات التربوية عامة، ومديري المدارس خاصة أحد أهم عوامل استقرار المناخ التنظيمي الذي يحقق عدالة تنظيمية تعمل على رفع مكانة المدرسة، وبلوغها لرسالتها. وترتبط العدالة التنظيمية بشكل جوهري بقيم العاملين، وعلاقتهم الاجتماعية، وتؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات المختلفة، حيث تعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية، ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، إذ أنّ إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها" (زايد، 2006م، ص ص 8-3)

وقد لاقت العلاقات الإنسانية ومفاهيمها لدى التربويين قبولاً واسعاً، تجسد ذلك في الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، حيث تناولت دراسة الفليت (2012م) درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، وكشفت دراسة الرنتيسي (2015م) علاقة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة علاقتهم الإنسانية، كما بينت دراسة حمد (2014م) تأثير العلاقات الإنسانية للمشرفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوماً نسبياً، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة، فارتفاع إحساسهم بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المؤسسة" (محمد، 2012م، ص 3)

وجاء الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية، من خلال تناول العديد من الدراسات علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات، وبيان أثرها عليها، فجاءت دراسة أبو تايه (2012م) لتبين أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وكشفت دراسة محمد (2012م) عن علاقة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلميهم.

النفس البشرية في طبيعتها تميل إلى الكلمة الطيبة، والحوار البناء، والعلاقات الإيجابية التي تبني النسيج الاجتماعي المتماسك بين أفراد المجتمع، وهذه العلاقات تؤدي دوراً مهماً في مجال الإدارة بصفة عامة؛ ومجال الإدارة المدرسية على وجه الخصوص، كما أنها تترك أثراً على مجتمع المدرسة من معلمين ومتعلمين وعاملين، وأولياء أمور، فهم بحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الاحترام المتبادل، الذي يحقق الرضا النفسي، وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة، فهذه العلاقات تتيح للمدير التعرف إلى ميول واستعدادات معلمي المدرسة، والتعرف إلى قدراتهم، مما ينعكس على الطلبة، فيؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة مع أولياء أمور الطلبة والمتعاملين مع المدرسة.

ويعد تمتين العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة في مهامها التربوية، فالمناخ التنظيمي الإيجابي المطلوب توافره داخل المدرسة من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة؛ لا يكون دون تنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين بالدرجة الأولى، فالمعلم ينجز بشكل أفضل إذا شعر بالاهتمام والتقدير، ولقي معاملة إنسانية طيبة تليق به، وبمكانته" (رياح، 2008م، ص 44).

وبالتالي تسعى العلاقات الإنسانية إلى "إشباع تلك الحاجات في ضوء الأهداف العامة، فهي تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية، كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الإنتاج، والتنظيم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة، فرضى المعلمين، وارتياحهم في أعمالهم إنما هو نتيجة للشعور بالتقدير والانتفاء" (البناء، 2013م، ص 336).

وتقوم العلاقات الإنسانية في العملية التربوية بإثارة الدوافع، لتحقيق أعظم كفاية، وبالتالي تحقق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية، التي تجعل العمل ثقيلًا مملًا، ومدير المدرسة هو الذي يعمل على استثمار جهود المعلمين، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين المعلمين" (أبو العلا، 2013م، ص 109).

2- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3- التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

4- الكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية ومستوى العدالة التنظيمية لديهم.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

1- أهمية دراسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية.

2- أهمية دراسة وتحليل الشعور بالعدالة التنظيمية نظراً لتأثيره على الإنتاجية والأداء.

3- الأثر الواضح المتحصل لتحسين العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس على مستقبل العدالة التنظيمية في المدرسة وما يترتب عليها من ارتقاء بمستوى المدرسة ككل.

4- قد تفيد هذه الدراسة كلاً من :

أ- مديري المدارس بشكل عام .

ب- مديري المناطق التعليمية التي تتابع إدارياً ممارسات مديري المدارس الثانوية .

ت- القائمين على برامج التدريب والتطوير التربوي الإداري في وزارة التربية والتعليم .

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في الجوانب التالية:

1- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على قياس درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد التالية: العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي) وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد التالية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

2- **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

ويرى الباحثان أن العلاقات الإنسانية لها بالغ الأثر في تهيئة المناخ التنظيمي للمدرسة، الأمر الذي يعزز مبدأ عدالة توزيع الأدوار داخل المدرسة، وإنصاف جميع العاملين، مما يعود بالنفع على تحسين سير العملية التربوية، والرفقي بالمدرسة، وتفعيل دورها لخدمة المجتمع. **مشكلة الدراسة:**

إن حاجة المؤسسة سواء كانت صناعية أو تربية إلى العلاقات الإنسانية حاجة ملحة وضرورية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، حيث يتوفر في ظلها العمل المشترك، والتعاون بين العاملين فيها؛ يدفعهم لذلك حبهم لبعضهم البعض، وثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بأنهم كيان واحد، ويمثلون مؤسسة واحدة يضحون من أجلها، وبالتالي يمكنهم التحقق من وجود العدالة التنظيمية داخل مؤسساتهم التي ينتمون إليها.

وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما واحتكاكهما ببعض المديرين أن هناك فجوة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة، مما أثر على قرارات الإدارة المدرسية نحو العاملين، وهو ما دفع الباحثين إلى دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية، وبيان علاقتها بالعدالة التنظيمية لديهم من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3. ما مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

الشرعي، وأعمارهم من (16-18 سنة) "الإدارة العامة للتخطيط، 2013م، ص1).

الإطار النظري:

العلاقات الإنسانية:

مثلت العلاقات الإنسانية عبر التاريخ الإنساني حالة ضرورية للتواصل الاجتماعي بين المجتمعات المختلفة، ووفرت بيئة مناسبة للتعيش السلمي لفترات طويلة بين أفراد المجتمع البشري، ثم أخذت العلاقات الإنسانية تتطور بين مدٍ وجذر حتى أصبحت من الأسس المهمة التي يعتمد عليها العمل الإداري للارتقاء بمستوى العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم المهني لمؤسستهم.

تعريف العلاقات الإنسانية:

تراوح مفهوم العلاقات الإنسانية تعريفات متباينة، كل منها يتبع تخصص من عرّفه، أو حسب الفلسفة العلمية التي ينطلق منها، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "القدرة على تنسيق الجهود، وتوفير روح العمل الجماعي بين المرؤوسين مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم، وإشباع حاجاتهم، وإفساح المجال لإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم" (جلال، والحري، وإبراهيم، 2007م، ص 34).

كما تُعرّف بأنها: "ميدان الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية" (كورنل، ونوري، 2011م، ص 90).

أهداف العلاقات الإنسانية:

إن انتماء مدير المدرسة بتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في عمله؛ يساعد المدير على توفير مناخ يساهم في تلبية حاجات الفرد سواء كانت أولية أو ثانوية، ويمكن تلخيص أهداف العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بما يلي:

1. "شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة، عن طريق إشعارهم بأنهم أعضاء فيها، يشاركون في عملها، وفي تحمل مسؤولياتها، وفي صنع ما يتخذه المدير من قرارات.

3- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة في حدها المؤسسي على المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

4- **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في محافظات غزة، فلسطين.

5- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016.

مصطلحات الدراسة:

العلاقات الإنسانية: أسلوب يسلكه مدير المؤسسة في تعامله مع من حوله، لكي يحقق أهداف مؤسسته مع مراعاة تحقيق أهداف العاملين، وتوفير حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ليعملوا بفاعلية أكبر (حسن، 2003م، ص35)

ويعرف الباحثان العلاقات الإنسانية إجرائياً بأنها: النهج الذي يتبعه مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة في ترتيب علاقاته مع العاملين سعياً لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال التقدير والاحترام المتبادل، وإشباع الحاجات والعمل بكفاءة ومهنية عالية، تجعل منه نموذجاً يحتذى به.

العدالة التنظيمية: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (العطوي، 2003م، ص149).

ويعرف الباحثان العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: إدراك معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لحالة الإنصاف والمساواة في معاملة المديرين لهم، من خلال ما يقدمونه من جهد في مجال عملهم، وما يترتب عليه من نتائج ومردودات، مقارنة بجهود نظرائهم من المعلمين.

مدير المدرسة : "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013م، ص 1).

المدرسة الثانوية: "هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي أو الثاني الثانوي بفرعه: العلمي، العلوم الإنسانية،

2. التعبير عن الذات، وذلك بمنح المدير للمعلمين بعض الصلاحيات، وإشراكهم في القيام ببعض الأعمال الخاصة.
 3. النجاح والتقدير، وذلك حين يتحمل المعلم المسؤولية في عمله، وما ينجزه، فإن على المدير أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، ويبيدي تقديره لهذا النجاح، وما بُذل فيه من جهد.
 4. الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للبقاء والاستمرارية في المؤسسة، وجعل الموظف أو الفرد مطمئناً في البقاء بعمله، مستمراً في عطائه وإنتاجه، مما يؤدي إلى تحسين أدائه في العمل (الزبون، سليم، والزبون، محمد، وموسى، 2010م، ص 668).
- ومما يدل على أهمية العلاقات الإنسانية "ما يطالب به المفكرون التربويون من تكوين علاقات إنسانية في ميدان التربية والتعليم، فمنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين اتجه محور الاهتمام في الإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية؛ لأن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان، وليس في الطرق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة، ولذلك ارتبط مفهوم الإدارة الإنسانية بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً" (مساد، 2005م، ص 95).
- والأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية هي:
1. "الإيمان بقيمة الفرد: أن يؤمن المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة ينبغي احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي إن أُتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية؛ فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة معقولة، قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف ومشكلات.
 2. المشاركة والتعاون: إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح للجماعة المناقشة في موضوع وتحديد أبعاده، وملابساته، واتخاذ القرار بشأنه، يكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية.
 3. العدل في المعاملة: ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرة الأفراد، وإمكانياتهم، ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.
4. **التحديث والتطوير:** يجب ألا يقف التنظيم بدعوى أنه أصبح صالحاً حيث إن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة" (محمد وعامر، 2008م، ص 59).
- ومن الأساليب التي تحقق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ما يلي:
- أ. "أسلوب اللجان: تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين، والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، ويتم من خلالها إعطاء الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
 - ب. أسلوب الاستفتاءات والبيانات: الاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات المعلمين وحاجاتهم، ومواطن الشكوى، وعدم الرضا عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشكلات" (عطوي، 2008م، ص 197).
 - ت. "الاجتماعات: يعد الاجتماع من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة المدرسية في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ويهدف كل اجتماع إلى عرض مشكلة معينة ثم محاولة الوصول إلى اتفاق في الرأي بشأنها.
 - ث. اللامركزية في الإدارة: أي تفويض السلطة، وتوزيع المسؤولية على جميع المستويات الإدارية كل حسب قدراته.
 - ج. النصح والإرشاد: قيام الإدارة المدرسية بمساعدة المعلمين على حل مشاكلهم سواء المتعلقة بالعمل أو المتصلة بظروف خارج محيط العمل، وذلك بتقديم النصائح المناسبة والمساعدات الممكنة لهم، وتهدف الإدارة المدرسية من وراء ذلك إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم" (حسان والعجمي، 2007م، ص 69، 70).
- مستويات العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي: إن العمل المدرسي بما فيه من نواحي إدارية وفنية وأنشطة تربوية متنوعة بحاجة ماسة إلى العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تسود جو هذا العمل، والذي يؤدي العنصر البشري فيه دوراً مهماً، بل إنه المحور الذي تدور حوله العملية التعليمية برمتها.
- فالعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي يجب أن تشمل جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر،

والمعاملة العادلة تشعرهم بأنهم جزء من المدرسة، ومن هنا لا بد أن يستمع مدير المدرسة إلى رغباتهم، ومشاكلهم، فهذا يعطيهم ثقة في إدارة المدرسة" (الطويرقي، 1997م، ص 37).

العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي: "إن المدرسة هي مؤسسة تربوية تعليمية اجتماعية أوجدها المجتمع من أجل تعليم وتربية أبنائه، وإن المعلمين ومدير المدرسة هم شرائح من هذا المجتمع، حيث إن لغالبيتهم أبناء في المدرسة، وإن المدرسة تقوم بدور كبير وعظيم هو بناء وتربية أجيال المستقبل" (أبو الكشك، 2006م، ص 128).

"فالمجتمع يقدم الإمكانيات والمساعدات التي تسهم في تحقيق العملية التعليمية ورفع مستواها، وأصبح نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها، يعتمد على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع، ومن هنا يصبح من أهم واجبات مدير المدرسة وضع برنامج لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع، أساسه ربط المواطنين بالمدرسة" (مصطفى، 2002م، ص 176).

ومن أجل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي يجب على مدير المدرسة القيام بما يلي:

- مقابلة الآباء وتعريفهم ببرامج المدرسة وأوجه نشاطها، وفتح المجال لمناقشة بعض المسائل، وتشجيع زيارة المدرسة.
- تنظيم مكتبة يستفيد منها الطلبة والآباء والأهالي بوجه عام.
- تكوين لجنة من المدرسين للإشراف على لجنة العلاقات العامة، والمساعدة في تكوين لجان أولياء الأمور.
- إتاحة مرافق المدرسة لأفراد المجتمع المحلي للاستفادة منها.
- العمل مع المجالس والهيئات المحلية، وإقامة نشاطات تطوعية لخدمة المجتمع.
- العمل على إصدار صحيفة للمدرسة، تعبر عن أغراض المدرسة، وبرامجها، وما تقوم به من نشاط لخدمة المجتمع المحلي" (الرننيسي، 2015م، ص 63).

العدالة التنظيمية:

تناول كثير من الباحثين الإداريين تعريف العدالة التنظيمية ضمن سياقات كثيرة كل حسب تخصصه على النحو الآتي:

وهذه المسئولية تقع على عاتق مدير المدرسة كونه القبطان الذي يوجه ويسير العملية التعليمية داخل المدرسة، فيمكن إجمال هذه المستويات بعلاقة مدير المدرسة بكل من (المعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي).

1. **علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:** "لا تستطيع المدرسة أن تنجح في مهمتها التعليمية إلا إذا استطاعت أن تكسب ثقة المعلمين، وتعاونهم وتحمسهم للعمل وتعاطفهم معها، خاصة مدير المدرسة الذي تعول عليه نجاحات المدرسة بكل مفاصلها، فهو الشخص الذي يراعي هؤلاء ويرفع معنوياتهم من خلال إشراكهم في العمل، وتحمل المسؤولية، والإفادة من آرائهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم، وتوحيد صفوفهم" (البديري، 2001م، ص 185).

ولكي ينجح مدير المدرسة في بناء علاقات طيبة مع المعلمين في مدرسته لا بد أن يقوم بالعديد من الأمور:

- "الإيمان بقيمة كل معلم وطالب وإداري في المدرسة؛ فلكل فرد قدرًا من الإمكانيات المتاحة التي يمكن تطويرها.
- توفير الأجواء الهادئة المريحة للمعلمين بعيداً عن القلق والتوتر، والصراعات لكي يعملوا براحة ويزداد أدائهم.
- الثقة بنفسه وبمعلميه لأن الثقة تزيد من التواصل والتعاون وزيادة الأداء.
- الابتعاد عن تجريح شعور المعلمين أو إلقاء اللوم عليهم في كل خطأ.
- مراعاة رغبات المعلمين وحاجاتهم، وأهدافهم الشخصية والمادية والاجتماعية والنفسية" (أبو الكشك، 2006م، ص 124)

2. **العلاقات الإنسانية بين المدير والطلبة:** "يُعد الطلبة أساس العمل التربوي وغايته، فما المدرسة والمنهج والإدارة والنظام التربوي، إلا وسائل ومؤسسات وجدت لمساعدة الطلبة على النمو الشامل جسدياً وعقلياً واجتماعياً بشكل متكامل، تحقيقاً لبناء شخصيات متكاملة، قادرة على التصرف بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في مختلف مناحي الحياة" (البديري، 2001م، ص 187).

فالمدير القائم على إدارة المدرسة له دور تربوي "في تحقيق علاقات إنسانية سليمة مع الطلبة، ولا بد له من تحديد الوسائل المعينة لتقوية أواصر العلاقة بينه وبين الطلبة في المدرسة، واحترام شخصية الطلبة،

وفي المقابل إذا أحس العاملون بعدم عدالة التوزيع في الأعمال التي يكلفون بها، وأيضاً في المكافآت التي يحصلون عليها وأنها أقل من الجهد الذي بذلوه؛ فإن ذلك سيؤثر على العلاقة بينهم وبين الإدارة.

• **عدالة الإجراءات:** تُعرّف بأنها: "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية" (فهداوي وقطاونة، 2004م، ص 10).

كما أنّ عدالة الإجراءات عبارة عن " تصور ذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإن كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات" (السعود وسلطان، 2009م، ص 202).

وترتبط درجة عدالة الإجراءات مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم؛ كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر" (جودة، 2007م، ص 134).

• **عدالة التعاملات:** "إنّ عدالة التعاملات تشير إلى "مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات" (حامد، 2003م، ص 10).

وتهتم عدالة التعاملات بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها، "ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المدرسة التي يعملون فيها" (جودة، 2007م، ص 134).

تتمحور عدالة التعاملات بإدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، "حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته، ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته، والمبررات المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات" (الخشالي، 2004م، ص 117).

الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الأدب التربوي، حصل الباحثان على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة

- تُعرّف العدالة التنظيمية بأنها: "أحد المتغيرات المهمة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب؛ وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر" (حواس، 2003م، ص 46).

كما تُعرّف أنها: "الصفة التي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Karrakar & Williams، 2009، ص 114).

ويُعرّف الباحثان العدالة التنظيمية اصطلاحاً بأنها: ما يترتب على الأسلوب الذي ينهجه المدير في تعامله مع العاملين، والذي يجعلهم راضين عن تعامله معهم، ويشعرون بالإنصاف والموضوعية في تعامله معهم.

أهمية العدالة التنظيمية:

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: "الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين، والناجمة عن غياب العدالة التنظيمية" (عواد، 2003م، ص 12).

أبعاد العدالة التنظيمية:

• عدالة التوزيع:

عُرِّفت بأنها: درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة بوصفها متحققة (Ishak & Alam، 2009، ص 326).

فعدالة التوزيع تعكس شعور العاملين "بعدالة ما يحصلون عليه من مخرجات، قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز، مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات" (جودة، 2007م، ص 133).

- بموضوع الدراسة، وقد سار الباحثان في ترتيب الدراسات السابقة على أساس التدرج الزمني، من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:
- الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية:**
- 1) دراسة الرنتيسي (2015م) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى علاقاتهم الإنسانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
 - أن متوسطات درجات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بلغ (76.40%) بدرجة تقدير كبيرة.
 - وهناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية ومستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
 - 2) دراسة المعتم (2013م) هدفت إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، والتوصل إلى أهم المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الرس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
 - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الرس للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة.
 - أبرز معوقات ممارسة العلاقات الإنسانية هي قصور برامج التدريب في مجال العلاقات الإنسانية، وضعف التأهيل المهني لمديري المدارس قبل التكليف.
 - 3) دراسة الفليت (2012م) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، كما هدفت إلى تحديد سبل تفعيل العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية ومعلمي المدارس الثانوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية بلغت (77.18%) بدرجة تقدير كبيرة، وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل للتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين.
- 4) وأجرى كولشريشها وباتيل وسنقه (kulsreshthha, patal,) وsingh, 2012 دراسة هدفت إلى تعرف أثر العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي منطقة أحمد آباد، وتكون عينة الدراسة من (50) معلماً من (10) مدارس مختلفة من منطقة أحمد آباد تم اختيارها بالطريقة القصدية، وتم إعداد استبانة احتوت على (7) أسئلة وزعت على عينة الدراسة ليجيبوا عليها كتابياً، أظهرت نتائج الدراسة:
- أن العلاقة الإنسانية الإيجابية بين الطالب والمعلم، وبين المعلم والمعلم، وبين مدير المدرسة والمعلم، وبين الكادر التدريسي والكادر غير التدريسي، وبين الإداريين ومدير المدرسة تؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية صحية وقوية.
- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**
- 1- دراسة غانم (2015م) هدفت إلى تعرف درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة (1021) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (408) معلمين ومعلمات، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها عبر برنامج التحليلي الإحصائي SPSS وكان من نتائج الدراسة:
 - أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة طولكرم كانت كبيرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجالي العدالة التنظيمية الإجرائية والعدالة التنظيمية التفاعلية لصالح الذكور، ولا توجد فروق في متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
 - 2- دراسة بركات (2014م) هدفت إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين،

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف والاتفاق:

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة مع الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل: دراسة الرنتيسي (2015م) ودراسة المعثم (2013م)، ودراسة الفليت (2012م) ودراسة بركات (2014م) ودراسة محمد (2012م) ودراسة يلمز (Yilmaz, 2010) بينما اختلفت مع دراسة غانم (2015م) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث الأداة: اتفقت معظم الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل: دراسة الرنتيسي (2015م) ودراسة المعثم (2013م)، ودراسة الفليت (2012م) ودراسة kulsreshthha, patal, singh, (2012م) ودراسة بركات (2014م) ودراسة محمد (2012م) ودراسة يلمز (Yilmaz, 2010) بينما اختلفت مع دراسة غانم (2015م).

من حيث عينة الدراسة: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اختيار العينة من معلمي المدارس مثل: دراسة الرنتيسي (2015م) ودراسة المعثم (2013م)، ودراسة الفليت (2012م)، ودراسة kulsreshthha, patal, singh, (2012م)، ودراسة بركات (2014م) ودراسة محمد (2012م) ودراسة (Yilmaz, 2010) بينما اختلفت مع دراسة غانم (2015م).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في:

- اختيار نوع منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- اختيار عينة الدراسة.
- الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما يسهل على الباحثين العثور عليها .

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لديهم
إجراءات الدراسة: تناول الباحثان فيها وصفاً للإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (284) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج ما يلي:

- أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية كانت كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق في متغير سنوات الخدمة في مجال العدالة التوزيعية، والدرجة الكلية لصالح الفئة ذات سنوات الخدمة الأكثر.

3- دراسة محمد (2012م) هدفت إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (555) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت كبيرة جداً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) بينما توجد فروق في متغير الجنس لصالح الذكور.

4- دراسة يلمز (Yilmaz, 2010) هدفت إلى تحديد تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية التركيبية حول العدالة التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة في تركيا، وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة لكل من الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخدمة لصالح الفئة ذات سنوات الخدمة الأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي.

يبين جدول رقم (2) أن ما نسبته (56.96%) من عينة الدراسة هم من المعلمين، بينما ما نسبته (43.04%) هم من المعلمات.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
56.96%	90	ذكر
43.04%	68	أنثى
100%	158	المجموع

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (51.26%) من عينة الدراسة هم من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما ما نسبته (48.74%) هم من الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
51.26%	81	بكالوريوس
48.74%	77	ماجستير فأعلى
100%	158	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4) أن ما نسبته (43.03%) من عينة الدراسة هم من الذين (سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات) ، بينما ما نسبته (56.96%) هم من الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 5 سنوات):

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
43.03%	68	أقل من 5 سنوات
56.96%	90	5 سنوات فأكثر
100%	158	المجموع

خامساً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية" لمناسبتها لموضوع الدراسة. حيث قام الباحثان ببناء استبانتين. تقيس الأولى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الثلاث (شمال غزة، الوسطى، خانيونس) والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (2695) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

المحافظة	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
شمال غزة	362	398	760
الوسطى	386	482	868
خانيونس	571	496	1067
المجموع	1319	1376	2695

المصدر: (السجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2015 - 2016).

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أدوات الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم دمجها في عينة الدراسة الأصلية.

2- عينة الدراسة الأصلية: تم توزيع أدوات الدراسة على (170) معلماً ومعلمة، وتم استرداد (158) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، أي ما نسبته (5.86%) وهي العينة الفعلية للدراسة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول رقم (6).

الجدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة، ومجالها، ومستوى الدلالة للمجالات الثلاثة						
م. الأول: علاقة المدير بالمعلمين		م. الثاني: علاقة المدير بالطلبة			م. الثالث: علاقة المدير بالمجتمع	
الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة
1	.753**	.000	1	.689**	.000	1
2	.695*	.000	2	.769**	.000	2
3	.754**	.000	3	.791**	.000	3
4	.765**	.000	4	.773**	.000	4
5	.815**	.000	5	.783*	.000	5
6	.771**	.000	6	.728**	.000	6
7	.723**	.000	7	.663**	.000	7
8	.713**	.000	8	.747**	.000	8
9	.742**	.000	9	.742**	.000	9
10	.683**	.000	10	.679**	.000	10
11	.775**	.000	11	.735**	.000	11
			12	.705**	.000	
						13
						14
						15

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، بينما تقيس الثانية درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أيضاً.
خطوات بناء أداتي الدراسة:

1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإفادة منها في بناء الاستبانتين، وصياغة فقراتهما.

2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتان.

3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4- تم تصميم استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية، وقد تكونت من (42) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (3) مجالات وهي (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المدير بالطلبة، علاقة المدير بالمجتمع المحلي)، والثانية لقياس درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية، وقد تكونت من (32) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

5- تم عرض الاستبانتين على (9) محكمين من الأكاديميين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم.

6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات فأصبحت (38) فقرة، والاستبانة الثانية تم تعديل بعض الفقرات وحذف فقرتين لتستقر في صورتها النهائية على (30) فقرة.

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (5).

الجدول (5) قياس ليكرت الخماسي					
درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية:

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، وقد تم الاستجابة لآراء

جدول (9) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
معامل الفا	الفقرات
0.931	الدرجة الكلية

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.931) ، وهذا يعني أن معامل الثبات عالية، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل نتائج الدراسة.

ثانيا : صدق وثبات استبانة العدالة التنظيمية:

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (9) من المحكمين المتخصصين في التربية في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

3- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي

للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول رقم (10):

الجدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة، ومجالها، ومستوى الدلالة للمجالات الثلاثة								
م. الأول: عدالة التوزيع			م. الثاني: عدالة الإجراءات			م. الثالث: عدالة التعاملات		
الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
1	.752**	.000	1	.754**	.000	1	.836**	.000
2	.719**	.000	2	.794**	.000	2	.807**	.000
3	.729**	.000	3	.789**	.000	3	.841**	.000
4	.853**	.000	4	.837**	.000	4	.800**	.000

يتضح من الجدول رقم (6): أن جميع فقرات الاستبانة، لكل مجال من المجالات الثلاثة، مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

وقام الباحثان بحساب معامل الارتباط، بين كل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية، كما هو موضح في جدول (7):

الجدول (7) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية				
م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	علاقة المدير بالمعلمين	15	.901**	.000
2	علاقة المدير بالطلبة	12	.919**	.000
3	علاقة المدير بالمجتمع	11	.859**	.000

يتضح من الجدول رقم (7): أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة، ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

حساب ثبات الاستبانة: تم التأكد منه من خلال:

طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient).

معامل الارتباط المعدل = $2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (8) :

جدول (8) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة		
الدرجة الكلية	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
	0.867	0.929

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال احصائياً) ، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

طريقة ألفا كرونباخ: تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

معامل الارتباط المعدل = $2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (12):

جدول (12) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة		
معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	الدرجة الكلية
0.922	0.859	

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال احصائياً)، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل نتائج الدراسة.

طريقة ألفا كرونباخ: تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	
معامل ألفا	الفقرات
0.931	الدرجة الكلية

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ
يتضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.931)، وهذا يعني أن معامل الثبات عالية، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي لمجالات الاستبانة ولكل فقرة من فقرات هذه المجالات.

الجدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة، ومجالها، ومستوى الدلالة للمجالات الثلاثة								
م. الأول: عدالة التوزيع			م. الثاني: عدالة الإجراءات			م. الثالث: عدالة التعاملات		
الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة	الفقرة	م. الارتباط	م. الدلالة
5	.667**	.000	5	.834**	.000	5	.772**	.000
6	.834**	.000	6	.770**	.000	6	.829**	.000
7	.853**	.000	7	.796**	.000	7	.857**	.000
8	.805**	.000	8	.747**	.000	8	.810**	.000
9	.732**	.000	9	.824**	.000	9	.722**	.000
10	.771**	.000	10	.760**	.000	10	.866**	.000

- الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (10): أن جميع فقرات الاستبانة، لكل مجال من المجالات الثلاثة، مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

وقام الباحثان بحساب معامل الارتباط، بين كل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية، كما هو موضح في جدول (11):

الجدول (11) يوضح معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية			
م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط
1	عدالة التوزيع	10	.954**
2	عدالة الإجراءات	10	.968**
3	عدالة التعاملات	10	.957**

يتضح من الجدول (11) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية.

حساب ثبات الاستبانة: تم التأكد منه خلال:

طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient).

للإجابة عن السؤال، تم استخدام اختبار One Sample T Test لعينة واحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي للمجالات وترتيبها كما هو موضح في جدول (14):

الجدول (14) يبين المتوسط الحسابي، والوزن النسبي وقيمة الاختبار لكل مجال					
م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	علاقة المدير بالمعلمين	56.48	9.89	75.30	3
2	علاقة المدير بالطلبة	47.51	7.33	79.18	1
3	علاقة المدير بالمجتمع	42.44	7.10	77.16	2
	الدرجة الكلية	146.44	21.75	77.07	

يتضح من الجدول رقم (14): أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة تقدير كبيرة، ويوزن نسبي (77.07%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إدراك مديري المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق مستوى نجاح أفضل.
- شعور المعلمين بمستوى العلاقات الإنسانية الإيجابية التي توفرها الإدارة المدرسية.

وهي تتفق مع نتائج دراسة الرنتيسي (2015م) التي أشارت إلى أن درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس بدرجة تقدير كبيرة، وكذلك دراسة الفليت (2012م) بدرجة تقدير كبيرة، فيما اختلفت مع دراسة المعتم (2013م) التي أظهرت نتائجها الموافقة بدرجة تقدير متوسطة.

- اختبار ألفا كرونباخ، وكذلك اختبار التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الاختبار، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، واستخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- في حالة عينة واحدة (T-Test): للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- في حالة عينتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، واستخدمت مع متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

عرض الباحثان نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، بتحليل فقرات الاستبانتين، ومجالتهما.

1. المحك المعتمد: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=3)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/3=1.33)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول (14) (التميمي، 2004م، ص 42):

الجدول (14) يوضح المحك المعتمد في الدراسة		
طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

وللإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ينص "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين؟"

الجدول (15) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول علاقة المدير بالمعلمين وترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	يحترم آراء المعلمين وشخصياتهم.	3.6962	.97555	73.30	9
6	ينمي شخصيات المعلمين القيادية.	3.5823	.90445	71.60	15
7	يثق بقدرات المعلمين بشكل كبير.	3.6835	.93133	73.60	10
8	يحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى المعلمين.	3.6139	.90099	72.20	14
9	يحفز المعلمين على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار.	3.6456	.93806	*72.80	11
10	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته مع المعلمين.	3.7848	.93306	75.60	6
11	يُشعر المعلمين بالارتياح النفسي أثناء عملهم في المدرسة.	3.6266	.92718	72.40	13
12	يتيح الحرية للحوار بينه وبين المعلمين.	3.6456	.87481	*72.80	12
13	يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.	4.0506	.84309	81.00	2
14	يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين.	4.1266	.85759	82.40	1
15	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	3.6772	.88346	73.40	8

يتضح من الجدول رقم (15) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (14)، والتي نصت على: "يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.40%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- كما يتضح من الجدول السابق أن مجال "علاقة المدير بالطلبة" حصل على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (79.18%)، أي بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- اهتمام المديرين بالعلاقات الإيجابية بالطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية، وأمل المستقبل.
- وجود علاقات إنسانية جيدة بين المدير والطلبة عامل مهم في نجاح العملية التعليمية، وترغيب الطلبة بالمدرسة.
- وكما يتضح من الجدول السابق: أن مجال "علاقة المدير بالمعلمين" حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.30%) أي بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- إيمان مديري المدارس أن توافر علاقات إنسانية جيدة في المدرسة يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية.
- توفير مدير المدرسة لجو إيجابي داخل المدرسة يسهل عملية التواصل بينه وبين المعلمين.
- ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية، قام الباحثان بإعداد الجداول التالية الموضحة لمجالات الاستبانة:
- المجال الأول: علاقة المدير بالمعلمين: تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي والترتيب كما هو مبين في جدول (15).

الجدول (15) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول علاقة المدير بالمعلمين وترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يصبر مدير المدرسة ويتأني في تعامله مع المعلمين.	3.9430	.97251	78.80	3
2	يهتم بمبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.	3.7785	.91431	75.40	7
3	يُكسب المعلمين الثقة بأنفسهم.	3.7911	.88190	75.80	5
4	تسود المحبة والألفة والإحاء بينه وبين المعلمين.	3.8354	.90195	76.60	4

الجدول (16) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الثاني: علاقة المدير بالطلبة وكذلك ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يسعى مدير المدرسة لتعزيز انتماء الطلبة لمدرستهم.	4.0914	.70462	81.82	3
2	يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة.	4.1139	.76529	82.20	2
3	يهتم بالمبول الإيجابية للطلبة.	3.9937	.82552	78.60	5
4	يعمل على تحسين علاقة الطلبة بمعلمهم.	3.7785	.90027	75.40	9
5	يُشعر الطلبة بالأمن والأمان داخل المدرسة.	4.0316	.77723	80.60	4
6	يسعى جاهداً لحل مشكلات الطلبة السلوكية والتربوية.	4.0633	.84223	81.20	3
7	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة.	3.7405	.90420	74.80	10
8	يتميز بالبشاشة وطلاقة الوجه عند تحدّثه مع الطلبة.	3.8987	.89007	77.80	*6
9	يتحكم في انفعالاته عندما يخطئ أحد الطلبة.	3.8861	.85193	77.60	7
10	يوفر الدعم النفسي للطلبة في بعض الأزمات.	3.8987	.73311	77.80	*6
11	يُشعر الطلبة المتفوقين بتقدير الذات.	4.1392	.87038	82.60	1
12	يهتم برفع مستوى ضعاف التحصيل من الطلبة.	3.8608	.89917	77.20	8

يتضح من الجدول رقم (16) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- الفقرة رقم (11)، والتي نصت على "يُشعر الطلبة المتفوقين بتقدير الذات" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.60%)، بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- كون المجتمع الفلسطيني مجتمعاً مترابطاً اجتماعياً فمن الطبيعي أن يتبادل أفراد المجتمع المدرسي الزيارات والمشاركة في المناسبات المختلفة في ظل وجود اللجنة الاجتماعية المدرسية التي تشرف على ذلك.

- سعي المديرين لتوثيق العلاقات بالمعلمين من خلال مشاركتهم بمناسباتهم الخاصة

- وجاءت الفقرة رقم (13)، والتي نصت على: " يختار الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي (81.00%) بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- اعتبار مدير المدرسة قدوة لغيره فهو يحرص على انتقاء الألفاظ الطيبة في التعامل مع الآخرين.

- اختيار مدير المدرسة لا يقف عند حدود الكفاءة العلمية فقط بل يتجاوز ذلك إلى الكفاءة الأخلاقية.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:
الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: "ينمي شخصيات المعلمين القيادية" فاحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (71.60%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- شعور معظم المعلمين باهتمام المديرين في تنمية الجانب القيادي لديهم من خلال منحهم بعض الصلاحيات التي تحقق ذلك.

- على الرغم من توافر علاقات إنسانية جيدة بين المديرين والمعلمين؛ إلا أن بعض المديرين يعتمد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات.

الفقرة رقم (8)، والتي نصت على: "يحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى المعلمين" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.20%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن حرص معظم مديري المدارس على تحقيق الأهداف المدرسية يتطلب بث روح التفاؤل لدى المعلمين.

- أن بعض المديرين يقدسون التعليمات واللوائح ولا يمتلكون المهارة العالية في توجيه المعلمين نحو المستقبل.

المجال الثاني: علاقة المدير بالطلبة: تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب كما هو مبين في جدول (16).

الجدول (17) المتوسطات، والانحرافات المعيارية للمجال الثالث علاقة المدير بالمجتمع، ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	3.9810	.78579	79.60	3
2	يحرص على إقامة علاقات ودية مع أولياء الأمور.	4.0506	.76381	81.00	1
3	يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	3.6456	.84519	69.20	10
4	يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	3.5759	.89794	71.40	9
5	يخصص وقتاً للاجتماع بأولياء الأمور.	3.8797	.86221	77.40	*5
6	يُطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم.	3.9177	.86669	78.20	4
7	يتقبل آراء أولياء الأمور ويأخذ بنصحتهم.	3.8608	.87767	77.20	6
8	يستثمر امكانات المجتمع المحلي للرفي بالمدرسة.	3.7848	.96659	75.60	8
9	يُقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المجتمع المحلي.	3.8418	.89956	76.80	7
10	يشارك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية.	3.8734	.91508	77.40	*5
11	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور.	4.0380	.79718	80.60	2

ينضح من الجدول رقم (17) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- الفقرة رقم (2)، والتي نصت على: " يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.00%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص مديري المدارس الثانوية على تعزيز روح المنافسة بين الطلبة سعياً نحو التفوق.
- تحفيز الطلبة للاستمرار في التميز والتفوق في المجال الدراسي والحصول على أعلى الدرجات.
وجاءت الفقرة رقم(2)، والتي نصت على: " يعزز السلوكيات والممارسات الإيجابية لدى الطلبة" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (82.20%)، بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- اهتمام مديري المدارس بالممارسات الأخلاقية للطلبة لتوفير بيئة تعليمية مناسبة.
- متابعة مديري المدارس لأمر الطلبة ومشكلاتهم وإيجاد العلاج المناسب لها من صميم العمل الإداري للمديرين.
كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- الفقرة رقم (7)، والتي نصت على: " يخصص وقتاً كافياً للاستماع لآراء الطلبة" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.80%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- أن معظم المديرين يتبع سياسة الباب المفتوح لتلقي أفكار الطلبة وآرائهم فيما يخص العملية التعليمية.
- متابعة المديرين لمجالس الطلبة واللجان المختلفة لتعزيز دور الطلبة في العمل المدرسي.
الفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "يعمل على تحسين علاقة الطلبة بمعلميهم" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (75.40%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- إدراك مديري المدارس أن العلاقة الجيدة بين المعلم والطالب يكفل وجود بيئة تعليمية محفزة.
- العلاقة الجيدة بين المعلم والطالب تعمل على زيادة ثقة الطالب بنفسه وبمعلمه.
المجال الثالث: علاقة المدير بالمجتمع: تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول (17).

- متغير الجنس (ذكر، أنثى):

وللإجابة عن هذا المتغير قام الباحثان باستخدام اختبار "T. test" والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول (18) المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس							
م	المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
1	علاقة المدير بالمعلمين	نكر	90	57.8778	9.18820	2.062	.041
		أنثى	68	54.6324	10.54614		
2	علاقة المدير بالطلبة	نكر	90	48.0333	7.44485	1.014	.312
		أنثى	68	46.8382	7.17918		
3	علاقة المدير بالمجتمع	نكر	90	41.9000	6.97193	1.119	.265
		أنثى	68	43.1765	7.26049		
	الدرجة الكلية	نكر	90	147.8111	21.40770	.904	.367
		أنثى	68	144.6471	22.24609		

من النتائج الموضحة في جدول رقم (18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالي الدراسة الثاني والثالث والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- مديري ومديرات المدارس يهتمون بإرساء مبادئ وعلاقات طيبة مع الطلبة من أجل تعزيز ولائهم وانتمائهم للمدرسة، وما ينتج عنه من رفع لمستويات الطلبة.

- جميع مديري المدارس ومديراتها بغض النظر عن الجنس يسعون لتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع كون المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع.

فيما كانت القيمة الاحتمالية للمجال الأول أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

- حرص مدير المدرسة على الاستفادة من الخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المجتمع المحلي.

- اهتمام مديري المدارس بأراء أفراد المجتمع حول أداء المدرسة لتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

وجاءت الفقرة رقم (11) والتي نصت على: "يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع أولياء الأمور" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.60%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- كون المدرسة ناقلة للتراث الثقافي من عادات وتقاليد؛ وقيم فإنها تراعي هذا الجانب مع الطلبة وأفراد المجتمع.

- حرص المديرين على العلاقات الإنسانية مع أفراد المجتمع، كما أنهم أبناء المجتمع، ويحافظون على تقاليدهم وعاداتهم.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: " يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.20%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إدراك مدير المدرسة لأهمية إتاحة الفرصة أمام المجتمع المحلي للاستفادة من مرافق المدرسة وما ينتج عنه من تقارب بين المدرسة وأفراد المجتمع.

- حالة التكاتف والألفة بين أفراد المجتمع الفلسطيني تحتم عليهم تقديم الخدمات لبعضهم البعض.

الفقرة رقم (4)، والتي نصت على: "يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (71.40%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص مديري المدارس على العلاقات الطيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- اهتمام مديري المدارس بتوظيف خبرات أفراد المجتمع المحلي في تحسين العملية التعليمية.

إجابة السؤال الثاني: والذي ينص "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

باستثناء المجال الثالث "علاقة المدير بالمجتمع" فإنه يوجد فروق لصالح حملة البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- بعض مدير المدارس حاصلين على درجة البكالوريوس ولديهم معلمين حاصلين على درجة الماجستير مما يجعل احتكاك هؤلاء المديرين بمعلميهم حملة البكالوريوس أكبر من غيرهم.
متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر):

جدول رقم (20): المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة							
م	المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة م.
1	علاقة المدير بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	68	57.2059	8.68101	.799	.425
		5 سنوات فأكثر	90	55.9333	10.73773		
2	علاقة المدير بالطلبة	أقل من 5 سنوات	68	48.4412	6.88364	1.378	.170
		5 سنوات فأكثر	90	46.8222	7.61810		
3	علاقة المدير بالمجتمع	أقل من 5 سنوات	68	.735324	6.35191	7411.	.103
		5 سنوات فأكثر	90	41.4778	7.51063		
	الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	68	149.3824	19.55324	1.478	.141
		5 سنوات فأكثر	90	144.2333	23.14830		

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح المعلمين ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- أن التواصل بين المعلمين الذكور ومدير المدرسة أفضل من حيث المشاركة في المناسبات مقارنة بالتواصل بين المعلمات والمديرات.
- متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى):
وللتحقق من صحة هذا المتغير، قام الباحثان باستخدام اختبار " T. test" والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (19) المتوسطات والانحرافات البعدية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي							
م	المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف البعدي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة م.
1	علاقة المدير بالمعلمين	بكالوريوس	81	56.9753	9.18820	.643	.521
		ماجستير فأعلى	77	55.9610	10.54614		
2	علاقة المدير بالطلبة	بكالوريوس	81	48.5926	7.44485	1.903	.059
		ماجستير فأعلى	77	46.3896	7.17918		
3	علاقة المدير بالمجتمع	بكالوريوس	81	43.8395	6.97193	2.568	.011
		ماجستير فأعلى	77	40.9870	7.26049		
	الدرجة الكلية	بكالوريوس	81	149.4074	21.40770	1.764	.080
		ماجستير فأعلى	77	143.3377	22.24609		

من النتائج الموضحة في جدول رقم (19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالي الدراسة الأولى والثاني والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- أن العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين أو بين المدير والطلبة لم تتأثر بالمؤهل العلمي سواء كان بكالوريوس أو ماجستير

يتضح من الجدول رقم (21): أن الدرجة الكلية لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة تقدير كبيرة، وبوزن نسبي (74.19%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص المديرين على توفير بيئة تنظيمية مناسبة داخل المدرسة مما يشعر العاملين بالرضا عن وقوف المدير على مسافة واحدة من المعلمين.
- متابعة مديري المدارس للأعمال الإدارية بشكل مستمر، وسعيهم لتطبيقها على الوجه الأمثل.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة غانم (2015م) بدرجة كبيرة، ودراسة بركات (2014م) بدرجة كبيرة، ودراسة محمد (2012م) بدرجة كبيرة جداً، دراسة يلمز (Yilmaz, 2010) بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق أن مجال "عدالة التعاملات" حصل على المرتبة الأولى، بوزن نسبي (76.52%)، أي بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن المجتمع الفلسطيني بطبعه مجتمع متقارب اجتماعياً؛ والإدارة المدرسية ما هي إلا جزء من هذا النسيج الوطني، فالتقارب والألفة هي السمة السائدة في أغلب الإدارات المدرسية.
- أن عدالة التعاملات مرتبطة بالعلاقة المباشرة بين المعلمين والمديرين، وليس باللوائح والقوانين التي تفرضها الوزارة، والمدير حريص على أن تكون علاقاته بالمعلمين قائمة بالحب واللين والرفق.
- وكما يتضح من الجدول السابق: أن مجال "عدالة التوزيع" حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.00%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص مديري المدارس على توزيع النصاب بين المعلمين بقدر من التساوي، بالإضافة إلى توزيع المعلمين على اللجان المدرسية بما يحقق الرضا بين جميع المعلمين.
- كونها في المرتبة الأخيرة أنها مرتبطة باللوائح والقوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، ووضع نصاب المعلم وغيرها من تكاليفات الوزارة.

وللتحقق من صحة هذا المتغير، قام الباحثان باستخدام اختبار " T. test" والجدول (20) يوضح ذلك:

من النتائج الموضحة في جدول رقم (19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات والدرجة الكلية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر) ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إدراك المعلمين للعلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي بغض النظر عن سنوات خدمتهم.
- وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: ينص على "ما مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك، كما هو موضح في جدول (21):

جدول (21): يبين المتوسط الحسابي، والنسبي وقيمة الاختبار لكل مجال من المجالات					
م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	عدالة التوزيع	36.51	7.41725	72.00	3
2	عدالة الإجراءات	36.50	7.85842	73.00	2
3	عدالة التعاملات	38.26	7.66364	76.52	1
	الدرجة الكلية	111.29	22.00732	74.19	

الجدول (22) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول "عدالة التوزيع" وترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	المدرسة بما يتناسب مع مسؤولياتهم في العمل.				
10	يشرك المعلمين في التخطيط للبرنامج المدرسي.	3.3608	.95916	67.20	7

يتضح من الجدول رقم (22) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2)، والتي نصت على: "يعدل بين المعلمين في توزيع نصاب الجدول المدرسي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.40%)، بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حرص المديرين على إتمام المهام الموكلة إلى المدرسين برضا تام من خلال غرس مبدأ المساواة والموضوعية وعدم محاباة أحد على حساب الآخر.

- حفاظ المديرين على مستوى رضا عالي لدى المعلمين، مما يساهم في تحسين أدائهم.

- وجاءت الفقرة رقم (5)، والتي نصت على: "يوزع المواد والمستلزمات التعليمية بشكل عادل بين المعلمين" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي (76.20%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- القائد الفذ والإداري الناجح هو الذي لا يفرق بين العاملين، ويعاملهم بالعدل والمساواة في تلبية حاجاتهم الأساسية.

- حرص المديرين على ضمان سير العملية التعليمية كما هو مخطط لها من خلال إتاحة الفرصة أمام المعلمين للتنوع في أساليب التدريس والوسائل التعليمية.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (10)، والتي نصت على: "يشرك المعلمين في التخطيط للبرنامج المدرسي" فاحتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي (67.20%)، بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن بعض مديري المدارس ينجحون نهج التفرد في العمل الإداري، ويضعون الخطط والإجراءات دون الرجوع إلى آراء المعلمين، كما أن

ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، قام الباحثان بإعداد الجداول التالية الموضحة لمجالات الاستبانة:

المجال الأول: عدالة التوزيع:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (22).

الجدول (22) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول "عدالة التوزيع" وترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوزع مدير المدرسة أعباء العمل على المعلمين بشكل ملائم.	3.7532	.96886	75.00	3
2	يعدل بين المعلمين في توزيع نصاب الجدول المدرسي.	3.8291	.86836	76.40	1
3	يشرك جميع المعلمين في عملية صنع القرار.	3.3924	.96983	67.80	6
4	يوزع المهام والتكليفات بعدالة بين جميع المعلمين.	3.6266	.95427	72.40	*5
5	يوزع المواد والمستلزمات التعليمية بشكل عادل بين المعلمين.	3.8101	.83056	76.20	2
6	يقدم الحوافز المعنوية للمعلمين بما يتلاءم مع جهودهم المبذول.	3.6266	1.04354	72.40	*5
7	يتصف بالموضوعية في توزيعه للحوافز والمكافآت على المعلمين.	3.6266	1.01256	72.40	*5
8	يكلف المعلمين بالمهام التي تتناسب مع قدراتهم الذاتية.	3.7468	.92342	74.80	*4
9	يتيح للمعلمين فرصة الاستفادة من إمكانات	3.7468	.97050	74.80	*4

الجدول (23) المتوسطات، والانحرافات المعيارية للمجال الثاني: عدالة الإجراءات وكذلك ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الاعتراض على القرارات التي يصدرها.				
6	يشرك المعلمين في تحديد إجراءات العمل وتنفيذها.	3.4684	.97531	69.20	8
7	يأخذ بعين الاعتبار مطالب المعلمين وحاجاتهم الشخصية عند اتخاذ القرارات.	3.5570	1.04968	71.00	6
8	يقيم الأداء لجميع المعلمين وفق آلية محددة ومعروفة.	3.7848	.94661	75.60	*3
9	يلتزم بالجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.8924	.96159	77.80	1
10	يشرح القرارات للمعلمين ويزودهم بتفاصيل إضافية.	3.6519	.97044	73.00	4

يتضح من الجدول رقم (23) أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يلتزم بالجوانب والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.80%)، بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ، ومديرو المدارس جزء من هذا المجتمع، ويمتلكون عاطفة دينية تدفعهم إلى الالتزام بالأخلاق الفاضلة.

- أن مديري المدارس عند اتخاذ القرار يسعون بالمقام الأول إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويتطلعون لبلوغ غايتها، وهذا ما يحتم عليهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية التي من شأنها أن تجعلهم يحققون ما يتطلعون إليه.

وجاءت الفقرة رقم (2)، والتي نصت على: " يعمل على تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين" احتلت المرتبة الثانية،

بعض المديرين ينفذون الأوامر الإدارية بشيء من التصلب، ولا توجد لديهم مرونة في التعديل الشكلي للخطط المطروحة من وزارة التربية والتعليم.

الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: " يُشرك جميع المعلمين في عملية صنع القرار" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.80%)، بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن:

- بعض مديري المدارس من ذوي النمط الديكتاتوري يستبدون برأيهم، ولا يأخذون بمشورة المعلمين، ويعتبرون أن عملية صنع القرار هي حكر على المدير، ولا حق للمعلم في التدخل والإدلاء برأيه، لأنه كمدير للمدرسة هو المسؤول عن القرارات التي تتخذها المدرسة أمام الوزارة.

المجال الثاني: عدالة الإجراءات:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (23).

الجدول (23) المتوسطات، والانحرافات المعيارية للمجال الثاني: عدالة الإجراءات وكذلك ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتخذ مدير المدرسة القرارات الخاصة بالعمل بناءً على أسباب منطقية.	3.7848	.90534	75.60	*3
2	يعمل على تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين.	3.7975	.95610	75.80	2
3	يستمع لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	3.4241	1.00505	68.40	9
4	الإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة تتسم بالعدالة.	3.6392	1.02341	72.60	5
5	يُنحى للعاملين إمكانية	3.5063	1.00791	70.00	7

الجدول (24) المتوسطات، والانحرافات المعيارية للمجال الثالث عدالة التعاملات، ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الإنسانية الحسنة مع جميع المعلمين.				
3	يعمل على حسم النزاعات بين المعلمين بنزاهة وشفافية.	3.7089	1.10761	74.00	9
4	يخبر العاملين بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.	3.8671	.95173	77.20	*4
5	يوضح معايير وقواعد العمل للجميع.	3.8671	.91766	77.20	*4
6	يتعامل مع جميع المعلمين على نحوٍ متساوٍ.	3.7342	1.01214	74.60	8
7	يتعامل مع المعلمين وفق حقوق وواجبات المعلم المحددة ضمن اللوائح.	3.8544	.88746	77.00	5
8	يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات مقبولة.	3.7975	.87251	79.40	1
9	يناقشني مدير المدرسة في القرارات المتعلقة بعمل في المدرسة.	3.7595	.82501	75.00	7
10	يحرص على توفير جو من الألفة والمحبة بين جميع المعلمين.	3.8734	.99511	77.40	3

ينضح من الجدول رقم (24) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8)، والتي نصت على: " يتعامل معي زملائي في العمل بسلوكيات مقبولة" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.40%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- حالة التقارب والتكاتف الاجتماعي بين أعضاء المجتمع تنعكس على تعاملات المعلمين داخل أسوار المدرسة.

- تقارب العادات والتقاليد والتعاملات تعمل على إرساء جو الألفة بين المعلمين.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع المعلمين" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.20%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

بوزن نسبي قدره (75.80%)، بدرجة تقدير كبيرة ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- عدالة مديري المدارس في التعاملات تحتم عليهم تطبيق القانون والقرارات على جميع المعلمين دون استثناء.

- إدراك مديري المدارس لمتابعة مديرية التربية والتعليم والوزارة لقراراتها، وحرص المديرين على تطبيقها بمشاركة المعلمين.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: " يستمع لأراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.40%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن بعض مديري المدارس يتعصب لرأيه ولا يعطي أهمية لرأي معلميه.

- تسلط وتفرد بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار، وقلة مشاورتهم للمعلمين، وعدم إتاحة الفرصة أمام المعلم لطرح رؤيته تجاه الموضوع محل الدراسة.

الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: " يشرك المعلمين في تحديد إجراءات العمل وتنفيذها" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (69.20%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- تخوّف بعض مديري المدارس من تحمل المسؤولية تجاه القرارات الخارجة عن لوائح الوزارة.

- بعض مديري المدارس نهجهم الإداري الذي يتبعونه هو نهج التفرد في اتخاذ القرار، وكذلك تحديد آليات تنفيذ هذا القرار وما يتطلبه من إجراءات.

المجال الثالث: عدالة التعاملات:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن نسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (24).

الجدول (24) المتوسطات، والانحرافات المعيارية للمجال الثالث عدالة التعاملات، ترتيبها					
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يُرَاعِي مدير المدرسة الموضوعية في تعامله مع المعلمين.	3.8354	.93659	76.60	6
2	يعمل على تنمية العلاقات	3.9684	.88455	79.20	2

من النتائج الموضحة في جدول (25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية وبين مستوى العدالة التنظيمية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى العدالة التنظيمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أنه من الطبيعي كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى العدالة التنظيمية.
- ممارسة العلاقات الإنسانية تزيد من ثقة المديرين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على أداء المعلمين ومستوى المدرسة ككل.
- ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية يجعلهم قادرين على التغلب على المعوقات التي تواجههم وما ينتج عنه من زيادة مستوى العدالة التنظيمية.
- أن العلاقات الإنسانية نتيجة مباشرة لممارسة العدالة التنظيمية في أي مؤسسة.
- توصيات الدراسة:
- ضرورة تعزيز مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع المعلمين، لتهيئة الجو المناسب لعملية التعليم.
- أن يقوم مدير المدرسة بتوثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة.
- التأكيد على استماع الإدارة لآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.
- أن تستمع الإدارة المدرسية لشكاوى الطلبة ومشكلاتهم، وتضع لها الحلول المناسبة.
- توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي، وإفساح المجال لاستخدام مرافق المدرسة فيما يفيد المجتمع.
- وضع برنامج تدريبي يعرف المديرين بكيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية ومبادئها في مدارسهم.
- تفعيل دور المعلمين في الإعداد والتخطيط للبرنامج المدرسي.

إدراك مديري المدارس أن وجود جو من الألفة والتقارب بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي يزيد من فرص تحقيق الأهداف ويقلل من المناكفات في العمل.

ما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (3)، والتي نصت على: "يعمل على حسم النزاعات بين المعلمين بنزاهة وشفافية" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.00%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- إدراك مديري المدارس أن وجود أي مشاحنات أو نزاعات بين أعضاء المجتمع المدرسي يعكر صفو العملية التعليمية، ويحد من تحقيق الأهداف فلماذا يسعى مديري المدارس إلى إنهاء أي خلاف ينشب بين المعلمين وإبقاء العلاقة إيجابية بينهم.
 - الفقرة رقم (6)، والتي نصت على: " يتعامل مع جميع المعلمين على نحوٍ متساوٍ" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (74.60%)، بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
 - المرونة الفكرية لدى مديري المدارس وإيمانهم بتعدد البدائل لحل أي مشكلة تواجه المدرسة.
 - حرص مديري المدارس على تغليب مصلحة العمل على أي شيء آخر يحتم عليهم التعامل بقدر عالٍ من الموضوعية والحيادية.
- إجابة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟
وللتحقق من صحة هذا السؤال، قام الباحثان باستخدام اختبار "بيرسون" والجدول (25) يوضح ذلك:

الجدول (25) نتائج اختبار "بيرسون"		
متوسط تقدير درجة ممارسة العلاقات الإنسانية	المقاييس	متوسط تقدير مستوى العدالة التنظيمية
الدرجة الكلية	حجم العينة	158
	معامل الارتباط	0.817
	القيمة الاحصائي (sig)	0.000

- دعوة المديرين والمديرات إلى تبني بيئة تنظيمية في مدارسهم تمي
مناخاً تسوده العدالة للجميع.
- وضع مديري المدارس ومديراتها في صورة نتائج هذه الدراسة،
وزيادة وعيهم بثقافة العدالة التنظيمية.
- توجيه الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة تدرس العلاقات الإنسانية
وعلاقتها بموضوعات إدارية أخرى.
- قائمة المصادر والمراجع:**
- البدري، طارق. (2001م). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات
التعليمية، عمان: دار الفكر للنشر.
- بركات، زياد. (2014م). تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري
المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم،
مجلة الدراسات النفسية والتربوية بجامعة السلطان قابوس،
المجلد(21)، العدد (37)، 26- 51.
- البناء، هالة. (2013م). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار صفاء
للنشر والتوزيع.
- أبو تايه، بندر. (2012م). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة
التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد (2)،
145، 186.
- النميمي، فواز. (2004م). فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة أيزو
(9001) تطوير إدارة الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في
الأردن من وجهة نظر العاملين فيها(رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة عمان العربية، الأردن.
- جلال، محمود والحريري، رافدة وإبراهيم، محمد. (2007م). الإدارة
والتخطيط التربوي، عمان: دار الفكر للنشر.
- جودة، محفوظ. (2007م). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع _ دراسة
ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة
والتأمين، المجلد(2)، العدد(69)، ص ص127-162.
- حامد، سعيد شعبان. (2003م). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم
التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية
وسلوك المواطنة التنظيمي- دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة
والتأمين، جامعة القاهرة، المجلد 42(61)، ص ص 117-141.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2007م). الإدارة التربوية، عمان: دار
المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، عادل (2003م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر:
مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية للنشر.
- حمد، فريال. (2014م). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات
الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم،
(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حواس، أميرة محمد. (2003م). أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية
على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
جامعة القاهرة، مصر.
- الخشالي، شاكرا(2004م). أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية
على الرضا والأداء الوظيفي_ دراسة ميدانية في مديرية طبرية
داخل عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 7(2)، ص ص
124_158.
- رياح، سامي عوض الله. (2008م). دور مديري المدارس الثانوية
بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل
تطويره، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرنيتسي، محمد سمير. (2015م). درجة ممارسة مديري المدارس
الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم
الإنسانية، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- زايد، عادل. (2006م). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد
البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.
- الزبون، سليم والزبون، محمد وموسى، سليمان. (2010م). درجة استخدام
مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات
الإنسانية في الإدارة المدرسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(26)،
العدد(3)، ص ص657-693.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009م). درجة العدالة التنظيمية لدى
رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة
دمشق، مجلد(25) العدد(2+1)، ص ص 191_231.

- الطويرقي، نوال. (1997م). العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- العطوي، عامر. (2003م). أثر إدراك العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد(9)، العدد(3)، ص ص 170 – 146.
- عطوي، جودت. (2008م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة للنشر.
- أبو العلا، ليلي. (2013م). رؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان، دار يافا العلمية للنشر.
- عواد، عمرو محمد. (2003م). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، مجلة البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلد(21)، عدد(1)، ص ص 12_46.
- غانم، محمود. (2015م). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة طولكرم، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الفليت، آلاء عطية. (2012م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الكشك، محمد نايف. (2006م). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- كورنل، فريد ونوري، منير. (2011م). إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- محمد، ربيع وعامر، طارق. (2008م). الديمقراطية المدرسية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد، شذا. (2012م). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشور). جامعة النجاح، فلسطين.
- مساد، عمر. (2005م). الإدارة المدرسية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح. (2002م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.
- المعتم، عبد الرحمن بن علي. (2013م). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2013م). النظام التعليمي في فلسطين. فلسطين، وزارة التربية والتعليم.
- Ishak, N. A, & Alam, S. S. (2009). "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", *European Journal of Social Sciences*. Vol. (8), No. 2.
- Kulsreshthha, A., Patel, j., & Singh, H. (2012). A study of the Effect of Human Relations in School Organization. Kameshwar College, *Ahmedabad. Ebisco* 1659743.
- Yilmaz, K. (2010) Teachers, Perceptions about Organizational Public school secondary justice & *Educational sciences Journal*, 10 (1), 603 – 616.