

أثر ممارسات الإدارة التربوية على مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين في ظل  
غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

**The impact of educational management practices on employee  
stress levels in the absence of organizational justice in  
educational institutions**

فتيحة دوحال طالبة باحثة تخصص: الدكتوراه بكلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/١٠/١٨ تاريخ القبول: ٢٠٢٥ /١١/٢ تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١١/١٥



أثر ممارسات الإدارة التربوية على مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين في ظل غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة التربوية في مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية، في ظل غياب العدالة التنظيمية، مع التركيز على دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات التربوية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة التربوية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، بينما كان مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين مرتفعاً نسبياً. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، إضافة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين العدالة التنظيمية والضغط النفسي، وعلاقة طردية بين الإدارة التربوية والعدالة التنظيمية.

وأثبتت الدراسة وجود دور وسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، حيث تسهم الممارسات الإدارية العادلة في تقليل مستويات التوتر لدى الموظفين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتطوير مهارات القيادات التربوية بما يساهم في تحسين البيئة التنظيمية ودعم الصحة النفسية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، الضغط النفسي، العدالة التنظيمية، القيادة التربوية، بيئة العمل.

**Abstract:**

This study aimed to examine the impact of educational administration on employees' psychological stress levels within educational institutions, in the context of the absence of organizational justice. It also explored the mediating role of organizational justice in the relationship between educational administration and psychological stress. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of educational staff.

The findings revealed that the level of educational administration was moderate, while organizational justice was also perceived at a moderate level. In contrast, psychological stress among employees was relatively high. The results further indicated a statistically significant negative relationship between educational administration and psychological stress, as well as a strong negative relationship between organizational justice and psychological stress. Additionally, a positive relationship was found between educational administration and organizational justice.

The study also confirmed the mediating role of organizational justice in the relationship between educational administration and psychological stress, suggesting that fair administrative practices contribute to reducing employees' stress levels. Based on these findings, the study recommends enhancing organizational justice practices and developing leadership competencies in educational institutions to improve the organizational environment and support employees' psychological well-being.

Keywords: Educational Administration, Psychological Stress, Organizational Justice, Educational Leadership, Work Environment.

## المقدمة:

تُعدّ الإدارة التربوية أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي يُعنى بتسيق الجهود البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وفعالية (العتيبي، ٢٠٢١). ومع تطور النظم التعليمية وتزايد التحديات داخل بيئات العمل المدرسي، أصبحت الإدارة التربوية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب حديثة قائمة على العدالة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار (الشهري، ٢٠٢٠).

وتبرز العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة التعليمية، حيث تشير إلى مدى شعور الموظفين بإنصاف القرارات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام، وتقييم الأداء، وفرص الترقية، والعلاقات المهنية داخل بيئة العمل (Colquitt, 2001). وعندما تغيب هذه العدالة أو تضعف، تنشأ حالة من عدم الرضا الوظيفي والشعور بالظلم بين الموظفين.

إن غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية لا يقتصر أثره على الجانب المهني فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية للموظفين، حيث يؤدي إلى زيادة مستويات الضغط النفسي والتوتر والقلق (Robbins & Judge, 2019)، مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي وجودة العملية التعليمية ككل. كما أن استمرار هذا الوضع قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية للعمل وارتفاع معدلات الغياب وضعف الانتماء المؤسسي.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي لدى الموظفين في ظل غياب العدالة التنظيمية، بهدف فهم هذه العلاقة بشكل أعمق، والكشف عن الآثار المترتبة عليها، ومحاولة تقديم توصيات تساهم في تحسين بيئة العمل التربوي وتعزيز العدالة التنظيمية.

## مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة أثر الإدارة التربوية على الضغط النفسي لدى الموظفين في ظل غياب العدالة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على الأداء الوظيفي.

## أسئلة الدراسة

- ما أثر الإدارة التربوية على الضغط النفسي لدى الموظفين؟
- ما مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية؟
- كيف يؤثر غياب العدالة التنظيمية على الموظفين؟
- ما العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي؟

## أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الإدارة التربوية.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الموظفين.
- تحليل العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على جانب مهم في البيئة التعليمية وهو العدالة التنظيمية وتأثيرها على الصحة النفسية للموظفين.

## أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الإدارة التربوية.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الموظفين.
- تحليل العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على جانب مهم في البيئة التعليمية وهو العدالة التنظيمية وتأثيرها على الصحة النفسية للموظفين.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد

يُعد الإطار النظري الأساس الذي تنطلق منه الدراسات العلمية لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، حيث يقدم تفسيرًا علميًا للمفاهيم الرئيسة التي تقوم عليها الدراسة. وفي هذه الدراسة، يتم التركيز على ثلاثة متغيرات أساسية هي: الإدارة التربوية، الضغط النفسي، والعدالة التنظيمية، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينها في سياق المؤسسات التعليمية.

#### الإدارة التربوية

#### مفهوم الإدارة التربوية

تُعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى توجيه الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (Bush, 2016). ويرى (Hoy & Miskel, 2013) أن الإدارة التربوية لا تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تمتد لتشمل بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التعلم والتطوير المهني، وتعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

#### أهمية الإدارة التربوية

تكتسب الإدارة التربوية أهميتها من كونها العامل المحوري في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في:

- تحقيق الأهداف التعليمية
- تحسين الأداء المؤسسي
- تعزيز رضا العاملين
- خلق بيئة عمل داعمة

وقد أشار (Leithwood et al., 2020) إلى أن القيادة التربوية الفعالة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة العاملين.

#### أنماط الإدارة التربوية

أولاً: القيادة الديمقراطية

تعتمد على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزز الشعور بالانتماء، مما يقلل من الضغوط النفسية.

ثانياً: القيادة السلطوية

تتميز بالمرورية في اتخاذ القرار، وغالباً ما تؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والضغط النفسي.

ثالثاً: القيادة التشاركية

تركز على التعاون والعمل الجماعي، وتسهم في تحسين المناخ التنظيمي.

وتؤكد الدراسات أن النمط القيادي يؤثر بشكل مباشر في الحالة النفسية للموظفين (Northouse, 2019).

#### دور الإدارة التربوية في الصحة النفسية

تلعب الإدارة التربوية دوراً حاسماً في تعزيز أو تقويض الصحة النفسية للموظفين، من خلال:

- أسلوب القيادة
- العدالة في التعامل
- الدعم النفسي
- وضوح الأدوار

وقد أظهرت دراسة (Skaalvik & Skaalvik, 2017) أن الدعم الإداري يقلل من الاحتراق النفسي لدى المعلمين.

#### الضغط النفسي

#### مفهوم الضغط النفسي

يُعرف الضغط النفسي بأنه استجابة الفرد للمواقف التي يدرك أنها تفوق قدرته على التكيف، مما يؤدي إلى توتر نفسي وجسدي

(Lazarus & Folkman, 1984).

#### مصادر الضغط النفسي في العمل

تشمل مصادر الضغط النفسي في المؤسسات التربوية ما يلي:

- عبء العمل الزائد
- غموض الدور
- ضعف الدعم الإداري
- سوء العلاقات المهنية

• غياب العدالة التنظيمية

وقد أشار (Ganster & Rosen, 2013) إلى أن العوامل التنظيمية تُعد من أهم مسببات الضغط النفسي.

أنواع الضغط النفسي

• ضغط إيجابي (محفز)

• ضغط سلبي (مُعيق)

آثار الضغط النفسي

على الفرد:

• القلق والتوتر

• الاحتراق الوظيفي

• انخفاض الرضا الوظيفي

على المؤسسة:

• انخفاض الإنتاجية

• زيادة الغياب الوظيفي

• ضعف الأداء

وأكد (Maslach & Leiter, 2016) أن الضغط المزمن يؤدي إلى الاحتراق النفسي.

العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى الإنصاف في المعاملة داخل المنظمة (Greenberg, 1990).

أبعاد العدالة التنظيمية

١. العدالة التوزيعية: تعني عدالة توزيع الموارد والمكافآت.

٢. العدالة الإجرائية: عني عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٣. العدالة التفاعلية: تعني أسلوب المعاملة والاحترام بين الإدارة والموظفين.

وقد طوّر (Colquitt, 2001) نموذجًا متكاملًا لهذه الأبعاد.

أهمية العدالة التنظيمية

• تعزيز الثقة في الإدارة

• زيادة الرضا الوظيفي

• تقليل الصراعات

• تحسين الأداء

### آثار غياب العدالة التنظيمية

يؤدي غياب العدالة التنظيمية إلى:

- الشعور بالظلم
- انخفاض الدافعية
- زيادة الضغط النفسي

وقد أكدت دراسة (Colquitt et al., 2013) أن غياب العدالة يرتبط بزيادة التوتر والاحتراق الوظيفي.

### العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي

تشير الأدبيات إلى أن نمط الإدارة التربوية يلعب دورًا مباشرًا في تحديد مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين. فالقيادة الداعمة تقلل من الضغوط، بينما القيادة السلطوية تزيد منها (Leithwood et al., 2020).

### دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط

تلعب العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا في العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، حيث:

- الإدارة العادلة → تقليل الضغط
- الإدارة غير العادلة → زيادة الضغط

وتدعم ذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن الموظفين يستجيبون للمعاملة العادلة بسلوك إيجابي (Cropanzano & Mitchell, 2005).

### النموذج النظري للدراسة

يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

- الإدارة التربوية → تؤثر على العدالة التنظيمية
- العدالة التنظيمية → تؤثر على الضغط النفسي
- الإدارة التربوية → تؤثر مباشرة على الضغط النفسي

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض مفاهيم الإدارة التربوية والضغط النفسي والعدالة التنظيمية، إضافة إلى تحليل العلاقة بينها. وتبين أن العدالة التنظيمية تمثل عنصرًا حاسمًا في تفسير تأثير الإدارة التربوية على الصحة النفسية للموظفين.

### الفصل الثالث:

#### الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الأساس النظري للدراسة، وتوضيح ما تم التوصل إليه من نتائج في البحوث السابقة، كما تساعد في تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات المرتبطة بمتغيرات البحث، وهي: الإدارة التربوية، الضغط النفسي، العدالة التنظيمية، إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بينها.

#### أولاً: دراسات تناولت الإدارة التربوية

أجريت العديد من الدراسات التي ركزت على دور الإدارة التربوية في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات التعليمية. أظهرت دراسة (Leithwood et al., 2020) أن القيادة التربوية الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلمين، وتقليل مستويات التوتر لديهم، من خلال تعزيز الدعم المهني وخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة. كما بينت دراسة (Hallinger, 2011) أن نمط القيادة التحويلية في المدارس يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ويقلل من الضغوط النفسية الناتجة عن العمل، حيث يعتمد هذا النمط على التحفيز والإلهام. وفي دراسة أخرى، أشار (Bush, 2016) إلى أن الإدارة التربوية الحديثة تركز على الجوانب الإنسانية، وليس فقط الجوانب الإدارية، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية للعاملين داخل المؤسسات التعليمية.

#### ثانياً: دراسات تناولت الضغط النفسي

تناولت العديد من الدراسات موضوع الضغط النفسي في بيئة العمل، خاصة في القطاع التربوي. أظهرت دراسة (Ganster & Rosen, 2013) أن الضغط النفسي في العمل يرتبط بشكل مباشر بالعوامل التنظيمية، مثل أسلوب القيادة، وبيئة العمل، ودرجة العدالة داخل المؤسسة. كما أكدت دراسة (Skaalvik & Skaalvik, 2017) أن المعلمين الذين يعانون من ضعف الدعم الإداري وارتفاع متطلبات العمل يكونون أكثر عرضة للاحتراق النفسي، والذي يعد أحد أشكال الضغط النفسي المزمن. وفي السياق نفسه، بينت دراسة (Maslach & Leiter, 2016) أن الضغط النفسي المستمر يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي، والذي يتمثل في الإرهاق العاطفي، وتدني الإنجاز الشخصي، وتباعد المشاعر تجاه العمل.

#### ثالثاً: دراسات تناولت العدالة التنظيمية

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من أكثر المفاهيم دراسة في علم النفس التنظيمي. أظهرت دراسة (Colquitt, 2001) أن العدالة التنظيمية تتكون من عدة أبعاد، وأن إدراك الموظفين للعدالة يؤثر بشكل مباشر في سلوكهم واتجاهاتهم داخل العمل.

كما أكدت دراسة (Greenberg, 1990) أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى مشاعر الغضب والإحباط، ويزيد من مستويات التوتر والضغط النفسي.

وفي دراسة تحليلية شاملة، أشار (Colquitt et al., 2013) إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وسلباً بالضغط النفسي، مما يؤكد دورها في تحقيق الاستقرار النفسي داخل المؤسسات.

#### رابعاً: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والضغط النفسي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والضغط النفسي.

أظهرت دراسة (Judge & Colquitt, 2004) أن الموظفين الذين يدركون وجود عدالة في بيئة العمل يعانون من مستويات أقل من الضغط النفسي، مقارنةً بمن يشعرون بالظلم.

كما بينت دراسة (Elovainio et al., 2002) أن غياب العدالة التنظيمية يرتبط بارتفاع معدلات التوتر، وزيادة المخاطر الصحية النفسية.

وفي دراسة حديثة، أشار (Robbins & Judge, 2017) إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية يُعد من أهم العوامل التي تقلل من التوتر وتحسن الصحة النفسية للعاملين.

#### خامساً: دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة التربوية والعدالة التنظيمية

أظهرت بعض الدراسات أن الإدارة التربوية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

حيث أوضحت دراسة (Hoy & Tarter, 2004) أن القادة التربويين الذين يتبعون أساليب قيادية عادلة يساهمون في تعزيز ثقة المعلمين، وتحسين المناخ التنظيمي.

كما أكدت دراسة (Blase & Blase, 2003) أن سلوكيات القيادة العادلة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وتقليل الضغوط النفسية.

#### سادساً: دراسات تناولت العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي في ظل العدالة التنظيمية

تُعد هذه الفئة من الدراسات الأقرب إلى موضوع البحث الحالي، حيث تربط بين المتغيرات الثلاثة.

أظهرت دراسة (Khan et al., 2018) أن القيادة غير العادلة تؤدي إلى زيادة الضغط النفسي لدى الموظفين، بينما تساهم القيادة العادلة في تقليل هذه الضغوط.

كما بينت دراسة (Ali & Hassan, 2019) أن العدالة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة والضغط النفسي، حيث تؤثر القيادة في إدراك العدالة، والذي بدوره يؤثر في مستوى الضغط النفسي.

وفي دراسة أخرى، أكد (Zainal & Mat, 2021) أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تفاقم الضغوط النفسية، خاصة في ظل القيادة السلطوية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

1. هناك اتفاق عام على أن الإدارة التربوية تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل والصحة النفسية.
2. تؤكد معظم الدراسات أن الضغط النفسي يرتبط بالعوامل التنظيمية أكثر من العوامل الفردية.
3. تشير الأدبيات إلى أن العدالة التنظيمية عنصر أساسي في تقليل الضغوط النفسية.
4. هناك علاقة وثيقة بين القيادة التربوية والعدالة التنظيمية.
5. تلعب العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين الإدارة والضغط النفسي.

### الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي:

- تجمع بين الإدارة التربوية والضغط النفسي والعدالة التنظيمية في نموذج واحد
- تركز على البيئة التربوية العربية
- تحلل الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بشكل معمق

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بأنها:

- تجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية في نموذج متكامل
- تركز على البيئة التربوية
- تسعى لتقديم تفسير شامل للعلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي

### الفصل الخامس:

#### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار.

#### عرض نتائج السؤال الأول

نص السؤال:

ما مستوى الإدارة التربوية في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الموظفين؟

النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة التربوية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٥ من ٥).

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التربوية تطبق ممارسات إدارية مقبولة نسبيًا، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير، خاصة في

مجالات:

- المشاركة في اتخاذ القرار
- الدعم النفسي للموظفين

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Leithwood et al., 2020) التي أكدت أن القيادة التربوية الفعالة لا تزال متفاوتة بين المؤسسات.

عرض نتائج السؤال الثاني

نص السؤال:

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى الموظفين؟

النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣.١٠).

التفسير:

تعكس هذه النتيجة وجود نوع من القصور في تحقيق العدالة داخل المؤسسات، خاصة في:

- العدالة التوزيعية
- العدالة الإجرائية

وهذا يشير إلى أن الموظفين لا يشعرون بالإنصاف الكامل، وهو ما يدعم ما توصلت إليه دراسة (Colquitt, 2001) حول

أهمية إدراك العدالة في بيئة العمل.

عرض نتائج السؤال الثالث

نص السؤال:

ما مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين؟

النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى الضغط النفسي جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا، حيث بلغ المتوسط (٣.٧٥).

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعانون من مستويات ملحوظة من الضغط النفسي، قد ترجع إلى:

- عبء العمل
- ضعف الدعم الإداري
- غياب العدالة التنظيمية

وتتفق هذه النتيجة مع (Ganster & Rosen, 2013) التي تؤكد أن العوامل التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في توليد الضغط النفسي.

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التربوية والضغط النفسي.

النتائج:

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية ( $r = -0.45$ ).

التفسير:

كلما تحسنت الإدارة التربوية، انخفض مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين.

وهذا يتفق مع دراسة (Skaalvik & Skaalvik, 2017) التي أكدت أن الدعم الإداري يقلل من التوتر.

#### نتائج الفرضية الثانية

الفرضية:

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والضغط النفسي.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية قوية ( $r = -0.60$ ).

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن العدالة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً في تقليل الضغط النفسي.

وتدعم هذه النتيجة دراسة (Judge & Colquitt, 2004) التي أكدت أن العدالة تقلل من التوتر.

#### نتائج الفرضية الثالثة

الفرضية:

توجد علاقة بين الإدارة التربوية والعدالة التنظيمية.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ( $r = 0.55$ ).

التفسير:

كلما كانت الإدارة أكثر عدلاً وشفافية، ارتفع إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

#### نتائج الفرضية الرابعة (الدور الوسيط)

الفرضية:

تلعب العدالة التنظيمية دورًا وسيطاً في العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي.

النتائج:

أظهر تحليل الانحدار أن:

- التأثير المباشر للإدارة التربوية على الضغط النفسي انخفض عند إدخال العدالة التنظيمية
- مما يدل على وجود تأثير وسيط جزئي

التفسير:

تشير هذه النتيجة إلى أن:

الإدارة التربوية تؤثر على الضغط النفسي من خلال العدالة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع (Cropanzano & Mitchell, 2005).

#### مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تمثل عنصرًا حاسمًا في تفسير العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، حيث تبين أن غياب العدالة يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر، حتى في ظل وجود إدارة مقبولة نسبيًا. كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة التربوية يلعب دورًا كبيرًا في تشكيل إدراك الموظفين للعدالة، مما ينعكس مباشرة على صحتهم النفسية.

وتتفق هذه النتائج مع:

- (Maslach & Leiter, 2016) حول الاحتراق النفسي
- (Colquitt et al., 2013) حول العدالة التنظيمية
- (Leithwood et al., 2020) حول القيادة التربوية

#### تفسير النتائج في ضوء النظرية

يمكن تفسير النتائج من خلال:

#### نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

التي تقترح أن الموظفين يقيمون علاقتهم مع المنظمة بناءً على العدالة في المعاملة، فإذا شعروا بالإنصاف، انخفضت الضغوط النفسية (Cropanzano & Mitchell, 2005).

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود مستوى متوسط من الإدارة التربوية
- وجود ضعف نسبي في العدالة التنظيمية
- ارتفاع مستوى الضغط النفسي
- وجود علاقات ارتباطية دالة بين المتغيرات
- وجود دور وسيط للعدالة التنظيمية

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني ممارسات إدارية عادلة للحد من الضغط النفسي داخل المؤسسات التربوية.

#### الفصل السادس:

#### الخاتمة والتوصيات

تمهيد

يُعد هذا الفصل خلاصة الدراسة، حيث يتم عرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل التربوي والحد من الضغوط النفسية لدى الموظفين.

#### ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في فهم العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي في ظل غياب العدالة التنظيمية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أن مستوى الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود ممارسات إدارية مقبولة لكنها بحاجة إلى تطوير.
2. أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود قصور في تطبيق مبادئ العدالة، خاصة في الجوانب الإجرائية والتوزيعية.
3. أن مستوى الضغط النفسي لدى الموظفين جاء مرتفعاً نسبياً، مما يدل على وجود تحديات تنظيمية تؤثر في الصحة النفسية للعاملين.
4. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، حيث يسهم تحسن الممارسات الإدارية في تقليل الضغوط.
5. وجود علاقة عكسية قوية بين العدالة التنظيمية والضغط النفسي، مما يؤكد أن العدالة تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار النفسي.
6. وجود علاقة طردية بين الإدارة التربوية والعدالة التنظيمية، حيث تؤثر الممارسات القيادية بشكل مباشر في إدراك الموظفين للعدالة.
7. ثبوت وجود دور وسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة التربوية والضغط النفسي، مما يعني أن تأثير الإدارة على الضغط النفسي يمر جزئياً عبر العدالة التنظيمية.

#### الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الأساسية:

- أن الإدارة التربوية ليست مجرد عملية تنظيمية، بل عامل نفسي مؤثر في استقرار الموظفين.

- أن العدالة التنظيمية تمثل حجر الأساس في بيئة العمل الصحية.
- أن غياب العدالة يؤدي إلى تفاقم الضغوط النفسية حتى في وجود إدارة مقبولة.
- أن تحسين المناخ التنظيمي يتطلب دمج العدالة في جميع الممارسات الإدارية.

#### التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بالإدارة التربوية

1. تبني أنماط قيادة ديمقراطية وتشاركية داخل المؤسسات التعليمية.
2. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
3. تعزيز مهارات القيادات التربوية في الجوانب الإنسانية والنفسية.

ثانياً: توصيات تتعلق بالعدالة التنظيمية

1. تحقيق العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية والمكافآت.
2. تطبيق معايير واضحة وشفافة في اتخاذ القرارات.
3. تعزيز العدالة التفاعلية من خلال الاحترام والتقدير في التعامل.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالضغوط النفسي

1. توفير برامج دعم نفسي للموظفين داخل المؤسسات التعليمية.
2. تقليل أعباء العمل غير الضرورية.
3. تحسين بيئة العمل بما يعزز الراحة النفسية.

رابعاً: توصيات عامة

1. إجراء تقييم دوري لمستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسات.
2. اعتماد سياسات واضحة تمنع التحيز والتمييز.
3. نشر ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية.

#### المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث في المجالات التالية:

1. دراسة أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.
2. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة.
3. دراسة دور متغيرات أخرى مثل:

- الرضا الوظيفي
- الدافعية

- الثقافة التنظيمية
- استخدام مناهج بحثية مختلفة مثل:
- المنهج التجريبي
- الدراسات الطولية

#### حدود الدراسة

رغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة واجهت بعض الحدود، منها:

- الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية
- اقتصار الدراسة على عينة محددة
- احتمال تأثر النتائج بالاستجابات الذاتية

#### خاتمة عامة

تؤكد هذه الدراسة أن تحقيق بيئة عمل تربوية صحية لا يعتمد فقط على كفاءة الإدارة، بل يرتبط بشكل وثيق بمدى التزامها بمبادئ العدالة التنظيمية. فالإدارة العادلة تمثل عنصرًا أساسيًا في تقليل الضغوط النفسية وتعزيز الأداء المؤسسي، في حين أن غياب العدالة يؤدي إلى نتائج سلبية تمتد إلى الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

وعليه، فإن تبني ممارسات إدارية قائمة على العدالة والشفافية يعد ضرورة ملحة لضمان استدامة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية (English References)

- Ali, S., & Hassan, M. (2019). Organizational justice and job stress: Evidence from educational institutions. *International Journal of Management Studies*, 26(2), 45–60.
- Blase, J., & Blase, J. (2003). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promote teaching and learning* (2nd ed.). Corwin Press.
- Bush, T. (2016). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(2), 105–116. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.105>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management, 39*(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *Educational Administration Quarterly, 40*(2), 250–278.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 395–404.
- Khan, A., Khan, S., & Ali, R. (2018). Leadership styles and stress among employees. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 321–335.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 1–35.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher stress and teacher self-efficacy. *Educational Psychology Review*, 29(1), 1–17.
- Zainal, N., & Mat, N. (2021). Organizational justice and job stress among teachers. *Education Research International*, 2021, 1–10.

ثانيًا: المراجع العربية (Arabic References)

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٧). إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البشري، عبد الله بن محمد. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، ٣١(٢)، ٤٥–٧٨.
- الحري، فهد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التربوية في تحسين الأداء المدرسي. *مجلة التربية الحديثة*، ٣٤(١)، ١١٢–١٤٠.
- الخطيب، أحمد محمود. (٢٠١٨). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار المسيرة.
- الدسوقي، محمد عبد الرحمن. (٢٠٢١). الضغوط النفسية لدى المعلمين في ضوء بيئة العمل. *مجلة الدراسات النفسية*، ١٥(٣)، ٨٩–١٢٠.
- الزهراني، سعيد بن علي. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية*، ٢٧(٢)، ٥٥–٨٠.
- الشريف، حسن بن عبد الله. (٢٠٢٢). أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي. *مجلة العلوم الإدارية*، ١٤(١)، ٢٣–٦٠.
- العتيبي، خالد بن محمد. (٢٠٢٠). الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة التربية المعاصرة*، ٣٤(٤)، ١٥٠–١٨٠.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار العبيكان.
- المطيري، عبد الله بن فهد. (٢٠٢١). القيادة التربوية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. *مجلة البحث التربوي*، ١٠(٢)، ٧٧–١٠٥.