

# درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات بالسعودية للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

## The degree of the practice of secondary school principals in Sakaka and Qaryat in KSA for organizational justice in their schools from the point of view of teacher

د. محمد بن صالح ضبيع الرويلي<sup>1\*</sup>، د. رشيد علاب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية [mohamedrouili18@gmail.com](mailto:mohamedrouili18@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، [rachidallab35@gmail.com](mailto:rachidallab35@gmail.com)

النشر: 2019/03/31

القبول: 2019/03/08

الاستلام: 2019/02/19

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من ( 309 ) معلماً ومعلمة، اشتملت على جميع افراد مجتمع الدراسة المكون من ( 343 ) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة ممارسة العدالة التنظيمية، وتكونت من ( 28 ) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة (5- أقل من 10 سنوات)، و أشارت كذلك النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح البكالوريوس. وقد أوصت الدراسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات بممارسة العدالة التنظيمية بدرجة أكبر مع المعلمين ومراعاة ظروف المعلمين ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية العليا.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، المدارس الثانوية الخاصة، مديري المدارس، سكاكا والقريات.

**رموز JEL:** M21، J21.

**Abstract:** This study aimed at finding out the degree of practicing organizational justice by the secondary school principals in skaka and alqurayat directorates from teachers' point of view. The study sample consisted of (309) teachers all the population of the study (343) teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher developed the questionnaire of the practice of organizational justice, consisting of (28) items, and validity and reliability was established. The results showed that there were statistically significant differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ) according to gender and for females, The study showed that the degree of practicing the secondary school principals organizational justice in their schools from the point of view of the teachers was medium. And the results indicated that there were statistically significant differences ( $\alpha \geq 0.05$ ) according to the experience variable for the category of experience (5- less than 10 years). The results also indicated that there were statistically significant differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ), which was in favor of BSc. Degree holders. The study recommended that secondary school principals exercise greater organizational justice with teachers and take into account the conditions of teachers with experience and higher academic qualifications.

**Keywords:** Organizational Justice, Private Secondary Schools, School Principals skaka, and qurayat.

**(JEL) Classification :** M21, J21.

\* المؤلف المراسل: د. محمد بن صالح ضبيع الرويلي ، الإيميل: [mohamedrouili18@gmail.com](mailto:mohamedrouili18@gmail.com)

## 1. مقدمة:

لقد شهد القرن العشرين نهضة علمية كبيرة في مختلف المجالات، بما فيها المجال التربوي والتعليمي والذي يفرض الحاجة إلى إنشاء نظام تعليمي مختلف كلياً عن النظم التقليدية القائمة، يقوم في الأساس على تأهيل كوادرات عالية المهارات وتوفير وسائل تمكنه من حل المشكلات التي تواجههم وتواجه مجتمعاتهم. أن أي مؤسسة تعليمية يعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها، على جودة أداء العنصر البشري، ويرتبط أداء الأفراد بدرجة العدالة التي تمارس عليهم من قبل مرؤوسيههم، ولقد حظيت العدالة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لها من دور في بيئة العمل، حيث أوضحت هذه الدراسات إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير في المؤسسات ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي، وأيضاً على سلوكياتهم في العمل، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والغياب عن العمل (John, 1999). وأكد كل من بالاسيانو و سولز (Balassiano, Salles, 2012) أن للعدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المؤسسات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ حيث أن التزام القائد الإداري بالسلوك المهني وبمنظومة أخلاقية، تكون مثالية وعملية قابلة للتطبيق من قبل جميع الإداريين التربويين، مما يتطلب منهم أن يكون سلوكهم الإداري وأفعالهم أخلاقية تنتمي إلى المجتمع (بواني، 2013). ومن أهم الأخلاق التي يجب على القائد الالتزام بها هي العدالة، فالقائد العادل يعامل الجميع بمساواة من غير تمييز بينهم، ولا يفرق في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل المتقدم للعمل (السكرانة، 2009).

ومن وجهة نظر كارولينا (Carolina, 2005) فإن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية) ويقصد بها العدالة المدركة لدى أفراد المؤسسة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة والتي يحصل عليها الفرد، وتدل أيضاً على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، وتصنف العدالة التوزيعية كما يراها

كوبمان (Koopmann, 2003) إلى ثلاثة أنواع: الأول: الإنصاف: إذ يتم توزيع العوائد على العاملين حسب درجة إسهامهم، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر (العوائد) مع الموظف الذي يعمل بالدوام الكامل، والثاني: المساواة: حيث يتم توزيع العوائد على العاملين دون تمييز، إذ تتم عملية التوزيع وفقاً للمعرفة والمهارة والإنتاجية ويأخذ الجميع فرصاً متساوية، وثالثاً: الحاجة: يتم التوزيع حسب هذه القاعدة بناءً على الحاجة، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناءً عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية) ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت (المخرجات) عادلة (Rego & Cunha, 2006).

وتشير عدالة التوزيع إلى عدالة العمليات المتبعة في تخصيص القرارات لتوزيع المكافآت (Begum, 2005)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، وهي (العدالة التفاعلية)، وتعني مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وتشير أيضاً إلى الطريقة التي تتصرف بها الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع الأتباع (Lee, 2000).

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الإنجاز الأفضل والأداء الأمثل للعاملين نتيجة إحساسهم بالعدل والمساواة والإنصاف، وتأثيرها بشكل واضح في مخرجات العملية التربوية، فعدالة مدير المدرسة تؤثر في سلوك المعلمين مما يزيد من تعاونهم وتفاعلهم بشكل إيجابي على المستويين الرسمي والشخصي (البكار، 2012). وأكد (حسن، 2002) أن مقومات العدالة التنظيمية تتحقق من خلال: أن الأفراد في المؤسسة بحاجة إلى فهم معيار الحصول على المكافأة ومعرفتهم له، وتنمية وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم المادية والمعنوية، وتبني تصرفات على أساس إدراكهم للواقع، سواء الشعور بالعدالة أم عدمها.

كما أشار راهيم (Rahim, 2000) إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين والمعلمين، وعلى أدائهم الوظيفي، وانتمائهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم، وأجرى كل من (الخالدي وسلامة، ص2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بمجموع (648) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في

مدرجات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة كل من بيرنز وديبولا (Burns and Dipaola, 2013) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية، وأجريت على عينة تكونت من (1019) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق في ولاية فرجينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية في المدارس الثانوية، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

ايضاً قام يلماز و ألتينكورت (Yilmz and Altinkurt, 2012) بإجراء دراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين السلوكيات القيادة المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من ( 271 ) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعة كوتاهي في تركيا. وقد استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ولدى المعلمين، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدرء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين.

أما دراسة ( الحميدي، 2012) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديريات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن ( 400 ) معلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير من المعلمات، وأظهرت النتائج عدم وجود

فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والتخصص، والحالة الاجتماعية).

كذلك قام (المعابطة، 2005) بإجراء دراسة لاستقصاء وجهة نظر المعلمين في مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر مديري المدارس في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في ضوء اختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين تكونت من (1010) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين هما: استبانة العدالة التنظيمية، والثانية استبانة المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية، بشكل عام وفق تصور معلمهم، جاءت متوسطة، كما أن هناك فروقاً إحصائية في العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

أما كولوسكي (Coloski, 2003) فقد أجرى دراسة على عينة تكونت من (408) طالبا وطالبة من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية التي اشتملت على (29) فقرة موزعة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث والصف الدراسي.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** غطت الدراسات السابقة العدالة التنظيمية في مؤسسات مختلفة، فقد ركزت معظمها على المدارس الحكومية، وبعضها ربط العدالة التنظيمية بتحصيل الطلبة وبعضها بالولاء التنظيمي، كما تنوعت في أهدافها، ونتائجها، وتميزت هذه الدراسة في أنها تبحث في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الأدب النظري وفي تطوير أداة الدراسة.

### 1.1. إشكالية البحثية:

تحددت مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، والاجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغيرات: الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة؟

### 2.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها يؤمل منها: أن يستفيد من نتائجها المسؤولون في وزارة التربية والتعليم - السعودية لمعرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة فيسكاكا والقريات ، وإفادة مديري المدارس لتحسين درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية في مدارسهم.

### 3.1. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

### 4.1. حدود الدراسة:

-الحدود البشرية: المعلمون في المدارس الثانوية الخاصة.

-الحدود الموضوعية: العدالة التنظيمية.

-الحدود المكانية: سكاكا والقريات.

-الحدود الزمانية: العام الدراسي الثاني 2016-2017.

وتحدد نتائج الدراسة بمدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وأمانة المستجيبين، ولا تعمم النتائج إلا على مجتمع الدراسة والمجتمعات المشابهة.

2. **العدالة التنظيمية:** "هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة" (أبوندا، 2007، 11).

- وتعرف إجرائياً بأنها: درجة الممارسة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات من خلال إجابة أفراد العينة على استبانة العدالة التنظيمية التي طورت لتحقيق هذا الهدف.

### 3. الطريقة والإجراءات:

تتناول الطريقة والإجراءات وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة التي تم استخدامها ودلالات صدقها وثباتها وتحديد متغيرات الدراسة وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها.

#### 1.3. منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، من خلال إجابات المعلمين عن فقرات الأداة المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات.

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات والبالغ عددهم (343) معلماً ومعلمة حسب إحصائية وزارة التعليم السعودية للعام الدراسي (2015/2016) في إدارات التعليم في سكاكا وعددهم (178) والقريات وعددهم (165) ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية والجنس في الجوف.

#### 3.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (343) معلماً ومعلمة، استجاب منهم (309) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والجدول رقم (1) يبين ذلك:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع ( عينة الدراسة ) حسب فئات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	العدد الكلي
الجنس	ذكر	151	309
	أنثى	158	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	108	309
	5- أقل من 10	147	
	10 سنوات فأكثر	54	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	281	309
	دراسات عليا	28	

4.3. أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (الحميدي، 2012) ودراسة (المعاطبة، 2005)، وتكونت من جزأين: اشتمل الجزء الأول على المتغيرات الشخصية للمستجيبين (الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة)، وتكون الجزء الثاني من الفقرات التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للعدالة التنظيمية، وبلغ عدد الفقرات ( 28 ) فقرة. وتم الاستجابة على هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي.

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1

5.3. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص من تخصصات الإدارة التربوية والقياس والتقويم وبلغ عددهم ( 16 ) محكماً وذلك للتأكد من مدى وضوح الفقرات والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وضعت فيه، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات ، وقد عُدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (80%) فأكثر، مؤشراً على صدق الفقرات، واستقرت الأداة بصورتها النهائية على ما هي عليه من غير حذف لأي فقرة من فقراتها المكونة من (28) فقرة.



### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات هذه الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) إذ طبقت الأداة على عينة بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. وتم إيجاد درجة ثبات الإعادة للاستبانة إذ بلغت (0.95).

واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، وقد بلغت درجة معامل الثبات للاستبانة (0.92) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث.

### 4. متغيرات البحث:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

#### - المتغيرات المستقلة:

-الجنس وله فئتان: - ذكر - أنثى

-المؤهل العلمي وله فئتان: - بكالوريوس - دراسات عليا

-الخبرة ولها ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات - من 5- إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر.

#### -المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الجوف وسكاكا والقرى للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

### 5. إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ خطوات الدراسة على النحو التالي:

- بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم بناء أداة الدراسة.

- ثم بعد ذلك تم التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداتي الدراسة، ثم تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة، وإدخال المعلومات إلى ذاكرة الحاسوب وتم الإجابة على أسئلة الدراسة.

- استخراج النتائج ومناقشتها

## 6. معيار الحكم على النتائج :

- تم استخدام الاوزان التالية للحكم على النتائج في هذه الدراسة :
- ( 1-1.80) درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بدرجة منخفضة جداً .
- ( 1.81 - 2.60) درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بدرجة منخفضة .
- ( 2.61 - 3.40) درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الخاصة بدرجة متوسطة
- ( 3.41 - 4.20) درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بدرجة مرتفعة
- ( 4.21 - 5.00) درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بدرجة مرتفعة جداً

## 7. المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:
- للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية وفقاً لمتغيرات الدراسة.
  - أ- الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس .
  - ب- تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA ) لتعرف دلالة الفروق الفردية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي .

ج - اختبار شيفية Scheffe لتعرف عائدة الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

## 8. عرض النتائج:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا

## والقريات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز	5.58	1.56	1	مرتفعة
17	يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة	5.58	1.59	1	مرتفعة
14	يوضح المدير مسبقاً معايير تقييم الأداء للمعلمين.	5.42	1.76	3	مرتفعة
12	يحاول المدير إقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحة العمل.	5.31	1.57	4	مرتفعة
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدالة.	5.21	1.51	5	مرتفعة
28	يقوم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين.	5.18	1.81	6	مرتفعة
10	يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته.	5.12	1.59	7	مرتفعة
27	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها.	5.10	1.70	8	مرتفعة
16	يبنى المدير علاقات عمل إيجابية بين العاملين في المدرسة.	5.06	1.64	9	مرتفعة
21	يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذ قراره يخصص بالعمل.	5.00	1.86	10	متوسطة
15	ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق.	4.93	1.72	11	متوسطة
19	يدعم المدير المعلمين على تقييم أنفسهم بأنفسهم.	4.92	1.72	12	متوسطة
24	يقوم المدير المعلم بناء على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي	4.91	1.74	13	متوسطة
26	يبنى المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقييم أدائهم	4.90	1.62	14	متوسطة
9	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها.	4.89	1.55	15	متوسطة
5	يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	4.85	1.88	16	متوسطة
23	يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذ قراراً بحقه	4.85	1.64	16	متوسطة
22	يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذ قراراً بحقهم.	4.79	1.59	18	متوسطة
4	الأعمال الموكلة للمعلمين تناسبهم تماماً.	4.77	1.66	19	متوسطة
11	يتخذ المدير قراراته بناء على المعلومات التي يجمعها مسبقاً	4.77	1.67	19	متوسطة
2	يتناقش المدير مع المعلم في القرار الذي يخصه.	4.75	1.68	21	متوسطة
18	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة.	4.69	1.78	22	متوسطة
13	يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من غير استثناء.	4.55	1.74	23	متوسطة
8	يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم.	4.50	1.70	24	متوسطة
6	يوزع المدير المهمات وفق مؤهلات المعلمين.	4.43	1.88	25	متوسطة
20	يكشف تقييم المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	4.40	1.82	26	متوسطة
1	يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين	4.11	1.91	27	متوسطة
25	يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت.	4.02	1.79	28	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.88	1.34		متوسطة

يلاحظ من الجدول (2) إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88) وبانحراف معياري (1.34)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (5.58-4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز" والفقرة (17) التي تنص على "يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة" بمتوسط حسابي (5.58) وانحرافين معياريين (1.56) و (1.59) على التوالي وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.11) بانحراف معياري (1.91) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.79) وبمستوى متوسط.

إن المدير الذي يتعامل بعدالة مع المعلمين يوزع المكافآت عليهم بناء على الجهد والإنجاز الذين يقومون به، لذا فإنه يوضح مسبقاً معايير تقويم الأداء، ويحرص على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين دون تحيز، فيبني علاقات العمل بإيجابية بين العاملين في المدرسة، إن الدرجة المرتفعة التي حصل عليها المديرون تعكس إيجاباً شعور المعلمين نحوهم، وهذه النتيجة قد تعزى للعدالة الحقيقية التي يلمسها المعلمون من مديريهم في المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات فالمديرون قادرون على إيجاد بيئة عمل مناسبة للعاملين تجعلهم يقومون بأعمالهم، بيد أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية قد انخفضت إلى متوسطة في باقي الفقرات وفي الدرجة الكلية، وهذا يدل على أن المدير لا يتعامل مع العاملين باحترام كبير عند اتخاذ قراراً يخصهم، وقد لا يبني البرامج التدريبية اعتماداً على نتائج التقويم الأداء، ولا يناقش المعلمين بشكل جاد نتائج القرارات التي يتخذها، وقد لا يراعي ظروف العاملين في توزيع الأعمال الموكلة للمعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة لطبيعة المدارس الثانوية الخاصة، فالمدير ملزم إلى حد كبير بتعليمات من أصحاب القرار في المدرسة قد تجعله أقل مقدرة على تفسير الإجراءات والقرارات التي يتخذها في المعلمين، وقد تعزى النتيجة أن مديري المدارس الثانوية الخاصة يتعاملوا مع المعلمين بحزم أكبر متطلعين إلى النتائج النهائية وغير مكترئين بأحوال المعلمين وظروفهم ومدى تأثير القرارات التي يتخذوها عليهم.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (المعاطية، 2005)، واختلفت مع باقي الدراسات مثل دراسة الخالدي و (سلامة، 2014)، ودراسة (ليماز، 2012)، ودراسة (الحميدي، 2012)، ودراسة (المعاطية، 2005).  
ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟".  
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:  
**1.8. متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (3) يبين النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للعينات المستقلة للفروق في درجة الممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	151	4.63	1.309	-3.301	307	0.001
أنثى	158	5.12	1.325			

تشير النتائج في الجدول (3) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (-3.301) وبمستوى دلالة (0.001) وكان الفرق لصالح الإناث. وقد تعزى النتيجة إلى أن الإناث أقل مواجهة مع مديرات المدارس، فهي قد تقبل بقوانين العمل وتعليمات الإدارة بسبب ظروفهن الخاصة، وقد يعود السبب أيضاً إلى أن المعلمين الذكور في العادة يبحثوا عن المدرسة التي توفر لهم دخل مرموق لذا فهم أكثر تنقلاً من مدرسة لأخرى وهذا يشعرهم بعدالة أقل من الإناث.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة الخالدي وسلامة (2014)، ودراسة كولوسكي (Coloski, 2003)، واختلفت مع دراسة (المعاينة، 2005).

## 2.8: الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	108	4.78	1.288
5- أقل من 10	147	5.07	1.322
10 سنوات فأكثر	54	4.55	1.415
المجموع	309	4.88	1.338

يتبين من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.88)، وحصل أصحاب الخبرة من (5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.07)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (4.55)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (5).

الجدول (5): تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.590	2	6.295	3.574	0.029
داخل المجموعات	539.024	306	1.762		
الكلي	551.615	308			

تشير النتائج في الجدول ( 5 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى للعدالة التنظيمية، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة " ف " المحسوبة إذ بلغت ( 3.574 )، وبمستوى دلالة ( 0.029 ). ولمعرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (6).  
الجدول (6): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1	5- أقل من 10	10 فأكثر
أقل من 5 سنوات	4.78			
5- أقل من 10	5.07	0.29		
10 سنوات فأكثر	4.55	0.23	0.53	

يلاحظ من الجدول ( 6 ) أن الفرق كان لصالح فئة الخبرة ( 5- أقل من 10 سنوات )، عند مقارنة متوسطهم مع المتوسط الحسابي مع فئتي الخبرة: (أقل من 5 سنوات) و ( 10 سنوات فأكثر). وقد تعزى النتيجة إلى أن هذه الفئة (5- أقل من 10 سنوات) هي الفئة التي تعمر أكثر في المدارس الخاصة، فالفئة الأقل من (5) سنوات غير مرغوب بها في المدارس الثانوية الخاصة كونها ذات خبرة قليلة ولا تحصل على ميزات كبيرة، مما يجعلها تنتقل باستمرار بين المدارس بحثاً عن العدالة في التعامل، أما الفئة ذات الخبرة أكثر من ( 10 ) سنوات فإنها تتطلب شروطاً وامتيازات خاصة لا يتم تلبيتها في كثير من الأحيان في المدارس الخاصة بسبب سياساتها، مما يدفع هذه الفئة أيضاً للبحث عن مدارس أخرى تقدر خبرتهم وجهدهم. ولم تتشابه هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة (المعاينة، 2005).

### 3.8 المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

التسلسل	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بكالوريوس	281	4.99	1.27
2	دراسات عليا	28	4.78	1.35
	المجموع	309	4.88	1.31

يتبين من الجدول ( 7 ) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وهي لصالح البكالوريوس، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن المعلمين من أصحاب درجة البكالوريوس هم الفئة الأكثر تأثيرا في المدارس الثانوية الخاصة، مما يعني أن التعليمات قد تكون أقرب لهم من المعلمين ذوي الدرجات العليا والذين يتطلبون ميزات أعلى قد لا تلبى لهم في كثير من الأحيان، وقد تكون النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الخاصة أكثر رغبة في تعيين المعلمين من أصحاب درجة البكالوريوس كونهم أقل طلبات من أصحاب الدراسات العليا مما يجعل المديرين يتخذون التعليمات والأنظمة بما يتوافق مع المعلمين ذوي درجة البكالوريوس. ولم تتشابه هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، واختلفت مع دراسة ( المعايطة، 2005 )، ودراسة ( الحميدي، 2012 )، ودراسة (الخالدي وسلامة، 2014).

## 9. الخاتمة:

أردنا من خلال الدراسة الراهنة استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

### 1.9. النتائج:

- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تبعا لمتغير الجنس ولصالح الإناث؛



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة ( 5- أقل من 10 سنوات) ؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح البكالوريوس.

## 2.9. التوصيات:

بناء على مناقشة النتائج فإن الدراسة توصي بـ:

- توجيه المسؤولين لإلحاق مديري المدارس الثانوية الخاصة بدورات حول العدالة التنظيمية والإدارة الإنسانية؛  
- زيادة اهتمام مديري المدارس الثانوية الخاصة فيسكاكا والقريات بفئات المعلمين من ذوي الخبرة ومن ذوي المؤهلات العليا وتلبية احتياجاتهم؛

## 10. قائمة المراجع:

### 1.10 المراجع المراجع بالعربية

1. أبو ندا. سامية خميس؛ ( 2007)، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. البكار. أماني؛ (2012)، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
3. حسن. راوية؛ (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية، الدار الجامعية.
4. الحميدي. منال؛ ( 2012)، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
5. الخالدي. أسماء، وسلامة. كايد؛ ( 2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، 20 (ب2): 31-57.

6. دوني. كمال؛ (2013)، القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. السكارنة. بلال؛ (2009)، أخلاقيات العمل، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المعاينة. أحمد؛ (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

## 2.10 المراجع باللغة الأجنبية

1. Balassiano, M and Salles, D. (2012). Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. 9 (3): 268-286.
2. Begum, N. (2005). The relationship between social power and organizational citizenship behavior: The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh, (Unpublished doctoral dissertation), Independent University, Bangladesh, UMI, Pro Quest, Retrieved on 28/5/20 17.
3. Burns W and Dipaola, M. (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools. American Secondary Education. 42(1): 4-23.
4. Carolina, M. (2005). Relationship between organizational justice and d Burnout at the work until level. Journal of stress management, 12(2): 101 109.
5. Coloski, M. (2003). An Instrument to Measure Perceptions of Organizational Justice of Middle Schools, Dissertation Abstract International, 63(8), P.27-55.
6. Koopmann, R.(2003).The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior, Retrieved on, [www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koomann.pdf](http://www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koomann.pdf).
7. Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry. (Unpublished dissertation). VirginiaTechnicalUniversity, Blackburg, Virginia. UMI. Pro Quest, Retrieved on 28/5/2017.
8. Rahim, M. (2000). “Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely?” International Journal of conflict Management, (11): 9-23.
9. Rego, A., & Cunha, M.(2006), Organizational justice and citizenship behaviors : A study in a feminine, high power distance culture, submission of papers for publication, University de Santiago. 3810-193, Aveiro. Portugal.UMI. Pro Quest, Retrieved on 28/5/20 17.
10. Yilmaz, K and Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. Faculty of Education Journal, 4 1(1): 12-24.