

## Degree of Organizational Justice among Principals at Al-Qweismeh Primary Schools and its Relationship to Teachers' Loyalty

Ayah Thiab khaled Alabsi\*<sup>ID</sup>

Department of Educational Leadership and Foundations, School of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan.

Received: 23/1/2021

Revised: 5/4/2021

Accepted: 27/5/2021

Published: 15/9/2022

Citation: Alabsi, A. T. . (2022). Degree of Organizational Justice among Principals at Al-Qweismeh Primary Schools and its Relationship to Teachers' Loyalty. *Dirasat: Educational Sciences*, 49(3), 95–110. <https://doi.org/10.35516/edu.v49i3.1960>

### Abstract

**Objectives:** This study aims to identify the degree of practice of organizational justice among public primary school principals in Qweismeh District and its relationship to loyalty of teachers to those schools. The study was applied to a sample of (288) male and female teachers who were chosen by a stratified random method.

**Methods:** The researcher developed a questionnaire for organizational justice, and another for organizational loyalty. The validity and reliability of the two questionnaires were verified.

**Results:** One of the most prominent results reveal that the degree of practicing organizational justice among the principals of public primary schools in Al-Qweismeh district and the degree of organizational loyalty among the teachers in those schools were medium. The results also show a positive, direct, statistically significant correlation between the degree of practice of organizational justice among principals of public primary schools in Al-Qweismeh district and the organizational loyalty of teachers in those schools. The results also show that there were statistically significant differences in the degree of practice of organizational justice among school principals due to gender in favor of females, while there were no statistically significant differences due to experience.

**Conclusions:** The researcher recommends that teachers should be given an opportunity to participate more in school work, and to reduce the burden of paperwork placed on the teachers.

**Keywords:** Organizational justice, organizational loyalty, public schools, Jordan.

### درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس

آية ذياب خالد العيسى\*

قسم القيادة التربوية والأصول، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

#### ملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (288) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

المنهجية: لجمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة للعدالة التنظيمية، واستبانة أخرى للولاء التنظيمي، وتم التحقق من صدق الأداتين وثباتهما.

النتائج: من أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، ودرجة ممارسة الولاء التنظيمي لمعلمي وملمات تلك المدارس كانت متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة والولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. التوصيات: أوصت الباحثة باهتمام مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرصة للمشاركة بصورة أكثر في الأعمال المدرسية، والتخفيف من الأعباء والأعمال الورقية الكثيرة.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، المدارس الحكومية، الأردن.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات بنجاح، يتطلب ذلك جهوداً وقدرات إبداعية حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة، إذ تعتمد المؤسسات التربوية على جميع مكوناتها سواء المادية منها والبشرية، والمورد البشري الذي يهمن في هذه الدراسة هم المعلمون، إذ يعتبر المعلم أهم مورد يتوقف عليه تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا كله مشروط بتحقيق العدالة التنظيمية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم التحسين في الأداء الوظيفي، مما يشكل وينمي للمعلم ما يسعى الولاء التنظيمي، حيث يحقق له السعي باستمرار، والعمل في جميع الظروف والأحوال (در، 2016: 269).

كما تمثل العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص؛ لأن درجة العدالة التنظيمية التي تطبقها الإدارة تنعكس - سلباً أو إيجاباً - على أداء العاملين، ورغبتهم ودافعيتهم نحو العمل، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (عبد الفتاح، 2016: 120).

والولاء التنظيمي لا يمكن فرضه بالإكراه؛ بل هو محصلة لمجموعة التفاعلات المتداخلة والعديدة، كما تكمن أهميته في أن المؤسسات تسعى للحصول على ولاء المعلمين، والإخلاص في خدمتها، فالولاء يولد الرغبة في تحقيق الأداء المتميز للعمل، ويشد ارتباط المعلم بمدرسته، ويزيد في انتمائه لها مما يخفف الآثار التي تنتج عن دوران العمل، وعلى هذا الأساس نحاول أن نجيب عن هذه الإشكالية التي تطرح التساؤل التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس؟

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه المعلمون ظروف عديدة تتعلق بطبيعة عملهم، ويرتبط ذلك بالجانب الإداري والمدرسي، ويعد المعلمون من أهم جوانب العملية التعليمية، وأن دورهم أساسي في عمليات التطوير والتحسين، لذلك لا بد أن تتوفر لهم الظروف الملائمة لنجاح عملهم المدرسي أثناء تعاملهم المباشر مع الطلبة باعتبارهم من أهم مخرجات العملية التعليمية.

قد أشارت بعض الدراسات كدراسة بالاسيانو وساليس (2012) Balassiano and Salles، إلى أن معظم مديري المدارس يقع عليهم أداء مهام إدارية عديدة، وتقع عليهم مسؤولية ممارسة العدالة بفاعلية حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف؛ لأنه إذا كان هناك تعسف وظلم ناتج عن غياب العدالة التنظيمية، فإن هذا سيؤدي إلى عدم رضا المعلمين، وربما سيقود إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

وقد لاحظت الباحثة من واقع عملها الميداني كمعلمة في وزارة التربية والتعليم أن توفير الظروف الملائمة لعمل المعلمين كالعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في المؤسسات التربوية يساهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما لاحظت أنه يترك تأثيراً إيجابياً على أداء المعلمين في تلك المؤسسات. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة للعدالة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس؟

والذي ينبثق منه الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في متوسطات درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟
- 3 - ما درجة ممارسة الولاء التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة من وجهة نظر المعلمين؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في متوسطات درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟
- 5 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة والولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة.
- الكشف عن درجة ممارسة الولاء التنظيمي في المدارس الأساسية في لواء القويضة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة وأثرها في الولاء التنظيمي للمعلمين.

## أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: قدمت هذه الدراسة معرفة نظرية مهمة باستقصاء الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بمفهوم العدالة التنظيمية للباحثين في ميدان الإدارة التربوية، واستنباط العلاقة بين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والولاء التنظيمي للمعلمين، حيث إن الإدارة التربوية تتطلب توجيه سلوك المعلمين والتأثير فيهم في إطار من مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية والمساواة.

- الأهمية العلمية: قد تسهم هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس الأساسية الحكومية بالتغذية الراجعة عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية؛ ليمكنوا من إعادة النظر لدرجة ممارستهم لها، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في تربية لواء القويضة من خلال الكشف عن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وأثارها المترتبة على الولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس في وضع خططهم واتخاذ إجراءاتهم لتعديل هذه الممارسات إن وجدت، كما أنها قد تشكل دافعاً جديداً للباحثين، للقيام بدراسات مماثلة تجري على مؤسسات إنتاجية أو خدمية أخرى.

## مصطلحات الدراسة:

- العدالة التنظيمية **Organizational Justice**: تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: درجة إدراك معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعاملون بها من قبل مديري مدارسهم من خلال مقارنة ما قدموه من جهد في مجال عملهم وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائهم من المعلمين. وتقاس بالدرجة التي حصل عليها هؤلاء المعلمون من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي أعدت لذلك.

- الولاء التنظيمي **Organizational loyalty**: يعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: رغبة المعلم في البقاء في المدرسة التي يعمل بها، وانتمائه لها، واعتزازه بأنه عضو في هذه المدرسة، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها معلمو المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة التي أعدت لذلك.

## متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات التصنيفية وهي: الجنس وله فئتان: ذكر وأنثى، والخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات – من (5-10) سنوات – وأكثر من 10 سنوات.
2. العدالة التنظيمية والتي تتكون من أربعة أبعاد، وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية.
3. المتغيرات التابعة، وهي: الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة.

## حدود ومحددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويضة في محافظة العاصمة للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019 م.

تحدد نتائج هذه الدراسة بصديق أدوات الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة، كما أن نتائج هذه الدراسة لا يتم تعميمها إلا على المجتمع الذي اختيرت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## الأدب النظري

فيما يلي عرض لأبرز جوانب للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: العدالة التنظيمية:

حثت الشرائع السماوية منذ نشأة الكون على العدل، وأمرنا به الله - عز وجل - في آيات عدة في القرآن الكريم، قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (النحل: 90).

وعُرف العدل لغة بأنه ضد الجور، ومعناه الاستقامة، وهو المتوسط في الأمور كلها، ووضع الشيء في موضعه، والقيام بما أوكل له من مهمات، وقد عرفت العدالة اصطلاحاً بأنها كل ما يطبق الحق، ويتبعه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد مع غيره وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد (أبو سمعان، 2015: 13).

وتعود فكرة العدالة في المنظمة إلى نظرية المساواة (لأدمز) الذي اعتقد أن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها، والجهود التي يقدمونها ضمن مجموعة العمل (Till & Karren, 2011).

وبناء على ماسبق، ترى الباحثة أن العدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التي تعتمد عليها المنظمات في التغيير في ممارسات وسلوكات الأفراد، وفي التأثير على المخرجات التي تسهم في رفع مستوى الأداء والانتاجية لدى الأفراد والتقليل من الممارسات السلبية لمدير المنظمة، والتغيب عن العمل أو التأخير في أداء المهام.

## أبعاد العدالة التنظيمية:

تعددت أبعاد العدالة التنظيمية في مفهومها الحديث؛ لتشمل كافة جوانب المهمات الإدارية في المنظمات، ومع أن العدالة كل لا يتجزأ فإنه يمكن تصنيفها في أربعة أنواع، هي: (أبو سمعان، 2015: 19):

1. **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** المخرجات الوظيفية مثل الرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل التي توزع بعدالة، ويحصل عليها الموظف، وعدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية.

2. **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

3. **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إدراك العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

4. **العدالة التقييمية (Evaluation Justice):** تعد العدالة التقييمية الأداة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض المتغيرات في عدالة نظام التقييم مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية

وترتبط العدالة التنظيمية بشعور المعلم وإدراكه نزاهة الإدارة في توزيع المهمات، وتحديد المسؤوليات، والمساواة بالمعاملة، فإذا أحس بالمساواة في الأنواع الأربعة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية) فإن ذلك سيؤثر على مستوى أدائه، كما يرتقي مستوى انتمائه للمدرسة التي يعمل فيها.

## ثانيًا: الولاء التنظيمي:

ومن العوامل التي قد تسهم في زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التربوية وتعزز الأداء الجيد هو شعور المعلمين بالرضا، وأنهم جيدون وفعالون في مؤسساتهم، وتأكيدهم بأنفسهم والاعتراف بإنجازاتهم، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة (monin & merriitt, 2010).

يعرف الشاورة (2011) الولاء التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بالمحافظة عليها، وإدارة التغيير فيها. ويعرفه انتونك وانتونك (Antonic & Antonic, 2011) بأنه إيمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الأهداف وكأنها أهدافهم والعمل من أجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها.

أما در (2016) فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي المرتفع للمعلمين يزيد من إنتاجية المعلمين وجودة أدائهم التدريسي، وبالتالي يزيد من مستوى تحصيل الطلبة، وأنه كلما زادت ثقة المعلم بالمدرسة، زاد ولائه لها، وعلى العكس من ذلك، فالمستوى المنخفض للولاء التنظيمي للمعلمين يقلل من إنتاجية المعلمين، والكأبة وكثرة الإجازات المرضية، والتفكير بترك الوظيفة.

## الدراسات السابقة ذات الصلة Related Previous Studies:

فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت موضوعي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

## الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية:

قام أوزجان (2011) Ozgan بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثماني مدارس ثانوية في مدينة غازي عنتاب جنوب تركيا، وقد تم تطوير أربعة مقاييس، هي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس المناخ التنظيمي، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية من جهة، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

وهدف دراسة بيرنز وديبولا (2013) Burns and Dipaola الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية، وقد تكونت العينة من (1019) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق، تم اختيارهم من (34) مدرسة ثانوية في ولاية فرجينيا بأمريكا، وقد تم استخدام مقياس للعدالة، حيث تكون من (10) فقرات، ومقياس المواطنة التنظيمية تكون من (34) فقرة، بالإضافة إلى معدلات الطلبة عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في تلك المدارس، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

كما قام حمدي (2015) بدراسة هدفت معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط في الجزائر، وقد تضمنت عينة الدراسة (53) أستاذاً من الكلية، واعتمد الباحث الاستبانة أداة

للدراصة، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل انخفاض الولاء التنظيمي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي فلم يظهر أثر دالّ إحصائياً للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، كما لم تفرز النتائج أية فروق دالة إحصائياً بين متوسطات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وفق متغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

وهدف دراسة بركات (2016) إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق في ضوء متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من (284) معلماً ومعلمة، وخلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين كانت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأعلى خبرة.

وسعت دراسة دراوشة (2017) إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن مستوى متوسط للعدالة التنظيمية، ومستوى عالٍ للثقة التنظيمية، كما أظهرت فروقاً دالة إحصائياً في درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومتغير الجامعة، كما أظهرت وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

واتفقت الدراسات أيضاً على شيوع العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في المجتمعات التربوية، وأن العدالة التنظيمية تعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

#### الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي:

قام كل من بالاسيانو وساليس (2012) Balassiano and Salles بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وطبقت على عينة مكونة من (73) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كمتقنيين وإداريين في مدينة فورتوريا بالبرازيل، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاث جلسات مع فقرات مطورة للكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

وأجرى الجمل (2013) دراسة هدفت التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (318) مسؤولاً/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما أجرى كريم والعبار (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لموظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، وتكون مجتمع الدراسة من (247) موظفاً وموظفة خلال العام الجامعي (2013 - 2014)، واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (142) موظف وموظفة، وطورت أداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لموظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي، حيث جاء الولاء الأخلاقي في المرتبة الأولى، يليه الولاء العاطفي، ثم الولاء المستمر، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، بينما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ليست قوية في مستوى ذلك الولاء تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وأجرى أمين (2016) دراسة هدفت التعرف على الفروقات الموجودة في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية، والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنسين والسن والمستوى التعليمي، واهتمت الدراسة بمعرفة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية (صراع الدور، غموض الدور، التدريب الوظيفي) على الولاء التنظيمي، واستخدمت المنهج التحليلي، ومن أبرز النتائج وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة الوظيفية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد المتضمنة في المتغيرات التنظيمية، ومن أبرز التوصيات تدعيم أنظمة الحوافز والمكافآت والتنوع بين الحوافز المعنوية، والمكافآت المادية، تدعيم الولاء التنظيمي في المنظمة وذلك عن طريق الاهتمام بتوفير البرامج.

وقد اتفقت نتائج بعض الدراسات على شيوع العدالة التنظيمية بمستوى متوسطة في المجتمعات التربوية، وأن العدالة التنظيمية تعتبر عاملاً أساسياً؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء، مثل دراسة دراوشة (2017)، كما اتفقت نتائج بعض الدراسات أيضاً على وجود مستويات متوسطة من الولاء التنظيمي، والعمل على تدعيم الولاء التنظيمي عن طريق الاهتمام بتوفير البرامج كدراسة أمين (2016). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن الباحثة لم تجد - على حد علمها - أي دراسة تكشف عن علاقة العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للمعلمين.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن الدراسات بحثت في متغير العدالة التنظيمية في المنظمات وعلاقتها بمتغيرات مثل الثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي كدراسة (Ozgan, 2011)، وتناولت بعضًا من متغيرات أخرى كالجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية كدراسة الجمل (2013)، ودراسة كريم والعبار (2014)، ودراسة حمدي (2015) وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وهدفها، وقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة تناول مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، وأثرها على الولاء التنظيمي في المجال التربوي سعيًا لتوضيح أثرها، وبالتالي الإسهام في وضع الخطط والبرامج وتعديل بعض الممارسات إن وجد، كما أن هناك قلة بالدراسات التي ربطت بين المتغيرات من جهة وتأثيرها على العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المجال التربوي من جهة أخرى، وبذلك تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

### الطريقة والإجراءات

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة- التي استخدم فيها المنهج الارتباطي- من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2020/2019 م، والبالغ عددهم (2901) معلمًا ومعلمة، منهم (548) ذكور، و(2353) إناث. أما عينة الدراسة؛ فقد تكونت من (288) معلمًا، وقد اشتملت العينة على (65) من الذكور و(223) من الإناث الذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزيع عينة معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة حسب الجنس والخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
22.6	65	ذكر	الجنس
77.4	223	أنثى	
27.8	80	أقل من 5 سنوات	الخبرة
23.6	68	من 5-10 سنوات	
48.6	140	أكثر من 10 سنوات	
100.0	288	المجموع	

#### أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولغايات جمع البيانات؛ فقد تم استخدام أداة لقياس كل من درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس على النحو الآتي:

#### الأداة الأولى: استبانة العدالة التنظيمية:

تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة بيرنز وديبولا (Burns & Dipaola, 2013)، وتضمنت الاستبانة بصورتها الأولى (24) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: العدالة التوزيعية (7 فقرات)، والعدالة الإجرائية (6 فقرات)، والعدالة التفاعلية (6 فقرات)، والعدالة التقييمية وفقراتها (4 فقرات). وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت ((Likert الخماسي أيضًا.

#### صدق الأداة الأولى: استبانة العدالة التنظيمية

وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة؛ تم عرضها على عينة مكونة من (14) محكمًا من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لإبداء ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول درجة وضوح الفقرات، والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، ودرجة انتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، أو حذف أي فقرة يرونها غير مناسبة، وقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة (12) محكمًا كحد أدنى أي بنسبة (85%) وأعلى.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للأداة، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلمًا، حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.37-0.86)، ومع المجال (0.62-0.95)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة ما بين (0.488-0.929).

### ثبات الأداة الأولى: استبانة العدالة التنظيمية

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، إذ بلغ (0.92)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.94).

### الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي:

تم إعداد استبانة لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (16) فقرة، وأعطى لكل فقرة من فقراتها وزن متدرج وفق سلم ليكرت ((Likert الخماسي.

### صدق الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي.

وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة؛ تم عرضها على عينة مكونة من (14) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لإبداء ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول درجة وضوح الفقرات، والسلامة اللغوية لصياغة الفقرات، ودرجة انتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، أو حذف أي فقرة يرونها غير مناسبة، وقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة (12) محكماً كحد أدنى أي بنسبة (85%) وأعلى.

ولاستخراج دلالات صدق البناء للأداة، استخرجت معاملات ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.42-0.92).

### ثبات الأداة الثانية: استبانة الولاء التنظيمي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين؛ إذ بلغ (0.94). كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.92).

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الأداتين، وللإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لتعرف دلالة الفروق تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة، وفقاً لأسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس الأساسية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مجالات العدالة التنظيمية

في المدارس الأساسية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	العدالة التوزيعية	3.22	.75	متوسطة
2	3	العدالة التفاعلية	3.10	.76	متوسطة
3	2	العدالة الإجرائية	3.09	.80	متوسطة
4	4	العدالة التقييمية	3.03	7.7	متوسطة
		العدالة التنظيمية	3.12	.65	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.22)، حيث جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.12) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث جاءت على النحو التالي:

#### البعد الأول: العدالة التوزيعية

ليبان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات بعد العدالة التوزيعية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد العدالة التوزيعية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	هناك تساوي بين راتبي وراتب المناظرين لي.	3.52	1.05	متوسطة
2	6	تتناسب مهامى الوظيفية مع مقدراتى الذاتية.	3.33	.91	متوسطة
3	2	تتفق مسؤوليات عملى مع مقدرتى وامكانياتى.	3.32	.91	متوسطة
4	1	أعتقد أن أعباء واجباتى الوظيفية مناسبة.	3.30	4.9	متوسطة
5	7	تتناسب مهامى الوظيفية مع كفاياتى المهنية.	3.28	.94	متوسطة
6	3	يتلاءم المردود المادى الذى أحصل عليه ومؤهلاتى العلمية.	2.97	1.08	متوسطة
7	4	الحوافز المالية التى أحصل عليها مناسبة.	2.85	1.11	متوسطة
		العدالة التوزيعية	3.22	.75	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.85-3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3.22) وبدرجة متوسطة.

#### البعد الثاني: العدالة الإجرائية

ليبان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات بعد العدالة الإجرائية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد العدالة الإجرائية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يتابع المدير إنجازات المعلمين بمساواة عادلة.	3.22	.89	متوسطة
2	9	يتخذ مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالعمل بمنطقية.	3.18	9.8	متوسطة
3	12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	3.07	.98	متوسطة
4	10	يحرص المدير على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.04	.96	متوسطة
5	13	يجمع المدير المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.03	.97	متوسطة
6	11	يُوفر مدير المدرسة لمعلميه هامشاً للإعتراض على القرارات المتخذة بشأن العمل.	2.99	.99	متوسطة
		العدالة الإجرائية	3.09	.80	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.99-3.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية ككل (3.09) وبدرجة متوسطة.

### البعد الثالث: العدالة التفاعلية

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات بعد العدالة التفاعلية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد العدالة التفاعلية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	تُفوض بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة إلى بعض المعلمين حسب كفاءاتهم.	3.33	.94	متوسطة
2	14	يسود النمط الديمقراطي في التعامل مع المعلمين في مدرستي.	3.18	.82	متوسطة
3	18	تتاح لي الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملتي.	3.09	.92	متوسطة
4	15	يتعامل المدير بإيجابية في حل الصراعات التي تنشأ بين المعلمين.	3.08	.90	متوسطة
5	16	يُظهر المدير اهتماماً بالحقوق الوظيفية للمعلمين دون تمييز.	3.01	.93	متوسطة
6	19	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في اللقاءات المهنية.	2.93	1.02	متوسطة
		العدالة التفاعلية	3.10	.76	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93-3.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (19) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التفاعلية ككل (3.10) وبدرجة متوسطة.

### البعد الرابع: العدالة التقييمية

لبيان درجة تقدير أفراد العينة لفقرات بعد العدالة التقييمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد العدالة التقييمية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	تقييم المدير لأداء المعلمين لا يتأثر بالعلاقات الشخصية.	3.14	51.1	متوسطة
2	20	يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله المعلم من جهد وفق ما يحققه من إنجاز.	3.10	.93	متوسطة
3	22	يتم إعلان المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء المعلمين.	3.03	3.9	متوسطة
4	24	هناك فرصة لي للتظلم وإعادة التقييم في حال شعرت بالظلم.	2.99	.98	متوسطة
5	23	يحرص المدير على مكافأة المعلمين المتميزين في أدائهم.	2.89	7.9	متوسطة
		العدالة التقييمية	3.03	.77	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.89-3.14) حيث جاءت الفقرة رقم (21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (23) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التقييمية ككل (3.03) وبدرجة متوسطة.

بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس الأساسية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وقد جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى، ثم أعقبها في المرتبة الثانية العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة، بينما جاءت العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك بعض مديري المدارس لمفاهيم العدالة التنظيمية وضرورتها لضمان نجاح العمل، خاصة أنهم يتعاملون مع شريحة واعية من المعلمين والطلبة بمفاهيم الديمقراطية وما ينبثق عنها من عدالة في الحقوق والواجبات وتوزيع الأدوار والمهام، فتطبيق المدير للعدالة التنظيمية يحميه من المشكلات الإدارية التي قد تحدث في حال حدوث بعض الخلل في هذا الجانب، ومع

ذلك فإن تطبيق هذا المفهوم لم يصل إلى المستوى المطلوب.  
أما بالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية، فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

#### 1- العدالة التوزيعية:

جاءت نتيجة هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأولى، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن عمليات التوزيع للمهام والأعمال تقتضي اطلاع جميع المعلمين عليها، وضرورة مشاركتهم بها، واتخاذ القرار بشأنها ينبغي أن يكون على قدر من الموضوعية والشفافية؛ لأنها واضحة ونتائج قراراتها تظهر أمام الجميع على أرض الواقع.

وقد أبدى المعلمون شعوراً بالعدالة إزاء ما يتقاضون من راتب مانصت عليه الفقرة (5) في الجدول (3)، ولعل شعور المعلمين بالعدالة إزاء موضوع الراتب يرجع إلى كونه يتحدد حسب الدرجة الوظيفية، وعدد السنوات في الدرجة، أما فيما يتعلق بالحوافز فكانت درجتها الأقل في العدالة التوزيعية حيث جاءت بالمرتبة الأخيرة وحصلت على درجة متوسطة أيضاً، وقد يعود ذلك إلى أنه لا يوجد نظام حوافز في العمل الحكومي سوى مردود الأعمال الإضافية، وبعض الدورات التدريبية مثل دورة CDL وINTEL.

#### 2- العدالة الإجرائية:

حصل هذا البعد على درجة ممارسة متوسطة، وجاءت جميع تقديرات الفقرات بدرجة متوسطة؛ فقد أظهرت النتائج أن المدير يتابع إنجازات المعلمين بمساواة عادلة، وهذا عامل جيد في العدالة الإجرائية يدل على مستوى الوعي لدى بعض مديري المدارس بإنجازات المعلمين ومتابعتها، وتقييمها بمساواة عادلة، وهذا النوع من العدالة لا يمس بشكل مباشر المعلمين إنما يتعلق بالمديرين والإجراءات التي يتبعونها لتحقيق العدالة بين المعلمين، ولهذا السبب جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من أبعاد العدالة التنظيمية لأن مساهمة المعلمين قليل مقارنة بالعدالة التوزيعية.

#### 3- العدالة التفاعلية:

حصل هذا البعد على درجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة يعتمد على كفاءة بعض المعلمين كأساس لتفويض بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة. كما يشعر المعلمون أيضاً بالعدالة بمستوى متوسط فيما يتعلق بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجيع المعلمين على المشاركة في اللقاءات، وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس مازالوا يولون اهتمامهم الأكبر للإجراءات الإدارية المتعلقة بسير العمل دون التركيز على القضايا الفنية والتطويرية، ويعزز هذا التفسير ضيق الوقت في اليوم الدراسي، وعبء البرنامج الدراسي للمعلمين مما قد يقلل من الفرص المتاحة لتلك اللقاءات.

#### 4- العدالة التقييمية:

جاء هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة، فقد أظهرت النتائج في الجدول (6) أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت الفقرة (21) في المرتبة الأولى، وهذا يعني أن عملية التقييم لا تتأثر كثيراً بالعلاقات الشخصية، من جانب آخر فقد جاءت الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وبناءً على ذلك فإن المعلمين يشعرون بعدالة متوسطة بإتاحة الفرصة لهم للتظلم وإعادة التقييم، وقد يعزى ذلك إلى أن التقييم قد يتأثر بعلاقة المعلم مع المدير فيضع تقييماً مرتفعاً للمعلمين المقربين منه، ووجود نظام يمنع التظلم لمن تقديره أقل من جيد في العمل مما يجعل المدير يضع تقديرًا منخفضاً لمن يريد دون رادع. بينما جاءت الفقرة (24) بالمرتبة الأخيرة. أي بداية درجة متوسطة من العدالة في مكافأة المعلمين المتميزين في أدائهم، ويمكن أن تفسر الباحثة ذلك بأن تلك المكافآت في أغلبها لا تتجاوز حدود عبارات الشكر، أو شهادات التقدير لحالات محدودة.

وهذه النتيجة متوافقة مع العديد من الدراسات مثل دراسة بركات (2016)، ودراسة دراوشة (2017)؛ لكنها اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمدي (2015) التي أشارت إلى انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل انخفاض الولاء التنظيمي لدى الأساتذة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات درجة ممارسة العدالة التنظيمية**

**لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس حسب متغيري الجنس والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (7، 8، 9) توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	65	3.27	.66	.539	286	.59
انثى	223	3.21	.77			
ذكر	65	3.09	.80	.059	286	.95
انثى	223	3.09	1.8			
ذكر	65	2.98	.83	-1.506	286	.13
انثى	223	3.14	4.7			
ذكر	65	2.97	.84	-.767	286	.44
انثى	223	3.05	.75			
ذكر	65	3.09	.67	-.428	286	7.6
انثى	223	3.13	.65			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية.

ثانياً: الخبرة

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس حسب متغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء التنظيمي	أقل من 5 سنوات	80	3.61
	من 5-10 سنوات	68	3.44
	أكثر من 10 سنوات	140	3.62
	المجموع	288	3.58
العدالة التوزيعية	أقل من 5 سنوات	80	3.32
	من 5-10 سنوات	68	3.20
	أكثر من 10 سنوات	140	3.18
	المجموع	288	3.22
العدالة الإجرائية	أقل من 5 سنوات	80	3.12
	من 5-10 سنوات	68	3.24
	أكثر من 10 سنوات	140	3.00
	المجموع	288	3.09
العدالة التفاعلية	أقل من 5 سنوات	80	3.08
	من 5-10 سنوات	68	3.23
	أكثر من 10 سنوات	140	3.06
	المجموع	288	3.10
العدالة التقييمية	أقل من 5 سنوات	80	3.02
	من 5-10 سنوات	68	3.09
	أكثر من 10 سنوات	140	3.01
	المجموع	288	3.03
العدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	80	3.15
	من 5-10 سنوات	68	3.19
	أكثر من 10 سنوات	140	3.07
	المجموع	288	3.12

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (9).

الجدول (9) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة توافر العدالة التنظيمية في المدارس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2	.790	1.231	.29
داخل المجموعات	182.970	285	.642		
الكل	184.550	287			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	2	.476	.855	3.4
داخل المجموعات	158.490	285	.556		
الكل	159.441	287			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	2	1.387	2.164	2.1
داخل المجموعات	182.714	285	.641		
الكل	185.488	287			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	2	.689	1.187	.31
داخل المجموعات	165.246	285	.580		
الكل	166.623	287			
العدالة التقييمية	بين المجموعات	2	.185	.312	.73
داخل المجموعات	169.121	285	.593		
الكل	169.491	287			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	2	.402	.942	.39
داخل المجموعات	121.599	285	.427		
الكل	122.403	287			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى الخبرة في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توافر العدالة التنظيمية في مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس للدرجة الكلية، وتدل هذه النتيجة على عدم اختلاف آراء المعلمين والمعلمات حول تطبيق العدالة التنظيمية في مدارسهم، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى التشابه في طبيعة مدارس الذكور ومدارس الإناث، من حيث المؤهلات والرواتب وتوزيع الأنصبه الدراسية، حيث أن وزارة التربية والتعليم لاتفرق بين المعلمين في الأعباء الوظيفية أو التدريسية حسب الجنس، إنما يتم توزيع المهمات الوظيفية حسب التشكيلات المدرسية.

أما متغير الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية متفق عليه بين المعلمين مهما تنوعت خبراتهم، كما أن هذا المفهوم يتعلق بالسياق المجتمعي، وما يترتب عليه من سلوكيات ومشاعر إنسانية لاتختلف باختلاف سنوات الخبرة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة حمدي (2015). حيث أكدت جميع هذه الدراسات على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة بركات (2016)، ودراسة دراوشة (2017) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأعلى خبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، والجدول (10) يوضح ذلك.

### الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	لدى استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح المدرسة	3.87	6.9	كبيرة
2	21	أشعر بولاء مستمر لهذه المدرسة.	3.73	1.01	كبيرة
3	18	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل.	3.70	.93	كبيرة
4	17	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.	3.68	1.01	كبيرة
4	22	أعتبر نفسي عنصر فعال في هذه المدرسة.	3.68	1.14	كبيرة
6	16	يهمني مصير هذه المدرسة التي أعمل بها.	3.67	1.06	متوسطة
7	2	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المدرسة على أنها جزء من مشاكل الخاصة.	3.66	1.01	متوسطة
8	9	لا أفكر في ترك العمل في هذه المدرسة.	3.65	.98	متوسطة
9	20	أشعر بارتباط عاطفي تجاه مدرستي التي أعمل بها.	3.62	1.09	متوسطة
10	1	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المدرسة.	3.60	1.01	متوسطة
10	7	يحافظ مدير المدرسة على المعلمين المتميزين بالعمل فيها ويقدرهم	3.60	.98	متوسطة
10	19	تعد هذه المدرسة أفضل مؤسسة يمكن أن أعمل فيها.	3.60	1.14	متوسطة
13	5	إنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه المدرسة لكي أحتفظ بعملي فيها.	3.59	1.14	متوسطة
13	10	أشعر بأن أي تغيير سلبي في وضعي الحالي بالمدرسة يجعلني أفكر بترك العمل فيها.	3.59	1.07	متوسطة
13	11	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه المدرسة.	3.59	1.06	متوسطة
13	24	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد.	3.59	1.07	متوسطة
17	6	أشعر أنني ارتكبت خطأ كبير عندما قبلت العمل في هذه المدرسة.	3.57	1.15	متوسطة
18	3	تهمني سمعة هذه المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها.	3.56	1.06	متوسطة
19	8	إنني على استعداد للعمل في أي مدرسة مادامت نوعية العمل واحدة.	3.52	1.12	متوسطة
20	13	سأدافع عن مدرستي عند ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها.	3.47	1.072	متوسطة
21	14	ستتأثر حياتي سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.	3.41	1.25	متوسطة
22	15	تتطابق الإجراءات المعتمدة في مدرستي وما يحدث فعلياً.	3.40	1.16	متوسطة
23	12	أستطيع أن أعبر عن رأيي بحرية دون خوف من المدير.	3.30	1.18	متوسطة
24	4	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين واقتراحاتهم.	3.19	1.27	متوسطة
		الولاء التنظيمي/الكلية	3.58	.80	متوسطة

يتبين الجدول (10) أن مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة كان متوسط، وهذا يعد مؤشراً جيداً على توفر المناخ التنظيمي المناسب للمعلمين في المدارس، مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الولاء التنظيمي. ذلك أن الولاء التنظيمي صفة ملازمة للمؤسسات التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمؤسسة وأهدافها.

وتدل هذه النتيجة على توافق قيم المعلمين التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في المدارس، حيث تتوافر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية، وزيادة الروح المعنوية. وبالمقابل فإن هناك منافع قد يحصل عليها المعلم من عمله في المدرسة، وفي الوقت نفسه تعمل هذه المنافع على زيادة الانتماء والولاء الذي قد يكون نابعا من أسباب مادية، وأخرى اجتماعية تتمثل بالاحترام والتقدير في المجتمع، وسواء كانت الأسباب مادية أم اجتماعية فإنها عامل مباشر للوصول إلى تحقيق الذات الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن المعلم من أن يقبل على أداء مهامه بحماس وبسخر كامل إمكانياته ويوظف طاقاته، ويتحمل المسؤوليات المنوطة به، ومن ثم يزيد مستوى الولاء التنظيمي لديه، وهذه النتيجة متوافقة مع دراسة الجمل (2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الولاء التنظيمي الدراسة لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية حسب متغيري الجنس والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لبيان الفروق حسب متغير الخبرة، والجداول (11، 12، 13) توضح ذلك.

#### أولاً: الجنس

##### الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"

لأثر الجنس على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والولاء التنظيمي في تلك المدارس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	ذكر	65	3.48	.71	3.684	286	.000
	انثى	223	3.89	1.8			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

#### ثانياً: الخبرة

##### الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية الحكومية لدرجة ممارسة الولاء التنظيمي حسب متغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	80	3.61	7.7
من 5-10 سنوات	68	3.44	.87
أكثر من 10 سنوات	140	3.62	.78
المجموع	288	3.58	.80

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (12).

##### الجدول (13) تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.580	2	.790	1.231	.294
داخل المجموعات	182.970	285	.642		
الكل	184.550	287			

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للخبرة حيث بلغت قيمة ف (1.231)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.294).

لكنها أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.

وتدل هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة كانت كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص الإناث على الدقة في أداء مهامها وبذل الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبأفضل طريقة ممكنة، من أجل الحصول على وظائف وترقيات ومناصب عليا في عملها. وهذا يتفق مع نتائج دراسة كريم والعبار (2014)، ودراسة أمين (2016) التي أشارت إلى أن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

أما الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي سلوك بنيوي يرتبط بالشخصية الإنسانية وطبيعة العمل المشتركة في المدارس الحكومية مهما طالت خبرة المعلمين في المدرسة، إذ يتعايش الأفراد أنفسهم فيه لفترات قد تكون طويلة أو تكون قصيرة، ولكن تبقى الوجوه والتصرفات والمواقف ذاتها، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة كريم والعبار (2014)،

ودراسة أمين (2016) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات العمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة والولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة والولاء التنظيمي في هذه المدارس، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي		
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط ر	.185**
	الدلالة الإحصائية	.002*
	العدد	288
العدالة الإجرائية	معامل الارتباط ر	.192**
	الدلالة الإحصائية	.001
	العدد	288
العدالة التفاعلية	معامل الارتباط ر	.190*
	الدلالة الإحصائية	.001
	العدد	288
العدالة التقييمية	معامل الارتباط ر	.199*
	الدلالة الإحصائية	.001
	العدد	288
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط ر	.142*
	الدلالة الإحصائية	.016
	العدد	288

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت النتائج في الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة والولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية) كل على حدة والولاء التنظيمي. وهذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد يعو دسبب ذلك إلى أنه كلما قام الفرد بعمل متكامل على أكمل وجه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، وزادت قدرته على الأداء وارتفعت دافعيته للعمل، وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المؤسسة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالانتماء والولاء التنظيمي، ويأتي ذلك نتيجة لكثير من الأسباب، ومنها وجود العدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة، وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج في الجدول (14) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية)، إذ تعمل العدالة على زيادة الصورة الإيجابية للمدرسة من وجهة نظر المعلم، مما يزيد من تفانيه في العمل، وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار، وعدم تركه إلى أي مدرسة أخرى.

#### التوصيات:

- في ضوء ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج وتحليلات، توصي الباحثة بما يلي:
- تضمين فعاليات التنمية المهنية للمعلمين برامج توعية خاصة تساعد المعلمين على اكتساب الاتجاهات والقيم الإيجابية القائمة على الصدق والمساواة والإخلاص في العمل داخل المؤسسات التربوية وخارجها.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجالات العدالة والنزاهة والشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين في المدارس من معلمين وإداريين.

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

- أبو سمعان، م. (2015). *محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة*. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أمين، م. (2016). *العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء لدى موظفي الشركة الوطنية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد لبن دباعين، الجزائر.
- بركات، ز. (2016). *درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 1، 120 – 145.
- الجمل، س. (2013). *درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل*. *مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارياك)*، الولايات المتحدة الأمريكية، 11(4)، 1 – 14.
- حمدي، أ. (2015). *أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(3).
- در، م. (2016). *العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وإنعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة*. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 3.
- درواشة، ن. (2017). *العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(3)، 373 – 388.
- عبد الفتاح، م. (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك: المتعاقدين مع شركات التعليم*. *مستقبل التربية العربية*، 23(103)، 182 – 119.
- كريم، ر.، والعباس، أ. (2014). *الولاء التنظيمي لموظفي جامعة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات*. *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، 24(2)، 107-128.

## References:

- Balassiano, M., & Salles, D. (2012). Perception of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study. *Teaching and Research Institute*, 9, (3).
- Burns, W., & Dipaola, M. (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42, (1): 4-23.
- Monin, B., & Merritt, A. (2010). Moral hypocrisy, moral inconsistency, and the struggle for moral integrity. In *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil, Herzliya Series on Personality and Social Psychology*. American Psychological Association.
- Ozgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11 (1).
- Till, E., & Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and pay level satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 26(1), 42-57.