

## درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية محافظة عجلون للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

كساب سليم محمد الغزو

وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2023/01/21

تاريخ الاستلام: 2022/10/17

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية محافظة عجلون للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، تمّ تطوير استبانة مكوّنة من (26) فقرة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتمّ توزيعها على عينة تكوّنت من (196) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأظهرت أنّ الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة، حيث جاء مجال العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، تلاها في المرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال العدالة التوزيعية بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** مديري المدارس الأساسية، محافظة عجلون، العدالة التنظيمية.

## **The Degree Of Practicing The Organizational Justice Of The primary Schools principals in Ajloun Governorate Educational Directorate From The teachers' point of view**

### **Abstract**

This study aimed to identify the degree of Practicing The Organizational Justice Of The primary Schools principals in Ajloun Governorate Educational Directorate From The teachers' point of view , and to reveal the effect of gender, educational qualification, and years of experience. To achieve the goals of the study , a questionnaire consisting of (26) items was developed to measure the degree of Practicing The Organizational Justice Of The primary Schools principals in Ajloun Governorate Educational Directorate From The teachers' point of view, and it was distributed to a sample consisting of (196) male and female teachers who were chosen by the available random method. By calculating the averages and standard deviations, the degree of Practicing the Organizational Justice of the primary Schools principals in Ajloun Governorate Educational Directorate From The teachers' point of view was moderate, where the field of interactive justice came first with a high level , followed by the field of distributive justice came in second order with a moderate level , then the field of distributive justice came in third and last order with a moderate level. The results showed that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample members due to the variables of gender, academic qualification, and years of experience.

**Kay word:** primary school principals, Ajloun Governorate, organizational justice.

## مقدمة

تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية بشكل دؤوب إلى تحقيق (التميز، والبقاء، والاستمرارية)، وذلك من خلال ما تقوم به الإدارات التربوية من بذل من جهود تنظيمية ترمي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، التي يركز تحقيقها بشكل كبير على قدر اهتمام هذه المؤسسات بالأفراد العاملين فيها، الذين يعدون مصدرًا رئيسًا لعوامل (التغير، والتعلم، والابتكار، والإبداع) إضافة إلى أنهم المحور الرئيس للنجاح التنظيمي، ونجاح العملية التعليمية، وهذا كله يتطلب وجود قيادات تربوية قادرة على تطوير الأنظمة المدرسية، واتخاذ القرارات المناسبة، والفاعلة المرتبطة بشكل مباشر بمدى قدرة القيادة المدرسية على تلبية احتياجات المدرسة، والمعلمين، والطلبة فيها، ومدى قدرتها على حل المشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية.

فرضت المتغيرات الناتجة عن التطور الحاصل في ثورة الاتصالات، والمعلومات، والتطور الذي أفرزته النظريات التربوية الحديثة (كالنظرية السلوكية، والمعرفية، والبنائية) إلى بروز العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهذه المفاهيم أصبحت تحتاج إلى توظيف كمي، ونوعي داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، التي يمثل المعلمون فيها موردًا هامًا، وأصلًا من أصولها الرئيسية، حيث إن هذه المتغيرات أدت إلى زيادة التعقيد، والاتساع في النظم الإدارية، مما استدعى أن يكون هناك توظيفًا شاملاً للمفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية على أرض الواقع، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة بما ينعكس على الروح المعنوية للمعلمين، ويعزز من أدائهم التدريسي (العراني، 2016).

وبين حوالة والبيكار (2016) أن الإدارة المدرسية هي الجهة المعنية بتنفيذ السياسات التعليمية؛ حيث تمثل الإدارة إحدى المستويات التنفيذية العليا في المنظومة التعليمية التي تتبنى نظام اللامركزية، فمن خلالها يتم تفعيل العناصر المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومن خلالها أيضًا تتم مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتقويضهم للسلطة، والصلاحية اللازمة؛ فالإدارة الناجحة تتعد عن التفرد بالرأي، وتتجه نحو إزالة الصعوبات في الاتصال بينها وبين المعلمين، حيث إن أية صعوبات أو مشكلات تعترض اتصال المعلمين بالإدارة تؤدي إلى انعدام الثقة بالإدارة المدرسية، كما تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تولد سلوك من الصمت التنظيمي الناجم عن حجب الإدارة للأفكار، والمعلومات والآراء والملاحظات عن المعلمين.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيًا، حيث يعود ظهور هذا المفهوم إلى تسعينيات القرن الماضي، ويمثل هذا المفهوم نمطًا اجتماعيًا وأحد مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسية للمؤسسات، ويشير إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يعبر عن مدى تحقيق الالتزامات من قبل الإدارة تجاههم، ويؤكد مدى صدق الثقة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين، وبذلك يشكل هذا المفهوم عاملاً حاسماً وهاماً في شرح وتفسير سلوك الأفراد وتوجهاتهم المستقبلية. (Byars & Rue, 2017)

ومن الجدير بالذكر أن كفاءة الأداء التدريسي في المدارس كما بينها (الخصيري، 2019) مرهونة بكفاءة المعلمين فيها، وتقانيهم، وبذلهم للجهود المضنية في سبيل إنجاح العملية التعليمية، وقدرتهم على تأدية أعمالهم، ورغبتهم في القيام بذلك، كما أن هذه الكفاءة مرهونة بدرجة كبيرة بإحساس المعلمين بالعدالة، والمساواة، ومدى توافر مناخ تنظيمي مثالي يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية لديهم؛ لذلك فإن العدالة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية الكبرى في تحقيق ذلك

التي قد تنمُّ من خلال ممارسة مديري المدارس أساليب، واستراتيجيات حديثة من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية بكافة صورها والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

حيث تعدُّ العدالة التنظيمية من أبرز الأدوات الإدارية الفاعلة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما تعدُّ من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل المدرسي، إذ تؤدي دورًا كبيرًا في تنمية وتنظيم واستثمار العمل المؤسسي، وذلك من خلال العلاقة التبادلية المبنية على الثقة بين القائد والمرؤوسين، التي ينتج عنها بالتالي تحقيق الشعور بالاستقرار والرضا النفسي لدى المعلمين (أبو رمان، 2019).

إنَّ أهم ما يبرز أهمية ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية أنَّها تعمل على خلق أجواء إيجابية، ومناخ تنظيمي منضبط، مما يسهم في خفض ضغوط العمل، ويعمل على زيادة التفاعل الإيجابي، وتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، بالتالي تنعكس آثار ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية على أداء المدرسة ككل. (Kamalian, Yaghoubi & Moloudi, 2010) ويتم تقليص الفجوة بين الأهداف التي يتطلع إليها المعلمون، والأهداف التي ترغب الإدارة المدرسية بتحقيقها، هذا كله إضافة إلى أنَّ إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية يولد لديهم شعور بالانتماء والولاء التنظيمي، وهذا ما يدفعهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم في القرارات التنظيمية التي تنعكس آثارها على تحقيق الأهداف التربوية (جودة وشحاعة وربة، 2019).

وبالنظر إلى ما تؤديه العدالة التنظيمية من آثار إيجابية تنعكس على النظام المدرسي، فإنَّ ذلك يفرض على مديري المدارس تطبيقها على جميع المعلمين دون استثناء، وبكافة مجالاتها؛ حيث أنَّها تعمل على تحقيق التناغم والتساق في تحقيق النمو في العمليات الإدارية والتربوية، والتخلي عن السلوكيات السلبية التي تحدث حالة من انعدام الثقة والتذمر لدى المعلمين، واستبدالها بسلوكيات خلاقة تضمن تحقيق الاستمرارية والتطور التربوي المنشود (ربيع، 2021).

وتجدر الإشارة بأنه اتفق أغلب الباحثين الذين تطرقوا لدراسة العدالة التنظيمية في إطار المؤسسات التربوية إلى ثلاثة مجالات رئيسية لها وتتمثل في: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (كريم، 2019).

وأشار العجلوني (2020) بما أنَّ طبيعة العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين هي علاقة تبادلية قائمة على الجهود التي يقدمها المعلمين مقابل الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المدرسة لهم، والاهتمام بشعورهم، وقدرة مديري المدارس على تلبية احتياجاتهم؛ فإنَّ العدالة التنظيمية بذلك تنعكس على مدى تصور المعلمين للسلوك العادل الخالي من المحاباة والتمييز بين المعلمين، حيث يجب على القائد أن يسعى إلى تقليل الأنماط السلوكية السلبية التي تتسبب في غياب العدالة التنظيمية، وأن يتبنى القائد سياسات قائمة على توزيع المسؤوليات بعدالة، كذلك أن يقوم القائد بتطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل بين الجميع، إضافة إشعار المرؤوسين بالتقدير والاحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة.

#### مشكلة الدراسة وسؤالها

أشارت العديد من الدراسات السابقة كدراسة المهاوش (2020)، ودراسة تان (Tan, 2019)، ودراسة الظفري والسعيدية (2020)، ودراسة الحربي (2021) أنَّ ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية لها أهمية كبيرة، وذلك كونها تعدُّ من العوامل المؤثرة في العديد من المتغيرات التنظيمية والوظيفية، (كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، كما أنَّ غياب العدالة التنظيمية بصورها (الإجرائية، والتوزيعية والتفاعلية) يؤدي إلى إحداث شعور سلبي لدى المعلمين تجاه الإدارة المدرسية؛ ممَّا يكون هذا الشعور سببًا في تراجع مستويات الأداء التنظيمي، وتراجع في الأداء التدريسي، وتراجع المخرجات التعليمية بشكل كبير، ومن شأنه إحداث الصمت التنظيمي، أو التذمر الدائم لدى المعلمين جراء

سلوكيات الإدارة التي تتفرد برأيها، وتتحاز إلى أفراد دون آخرين أن العدالة التنظيمية تعدُّ المؤشر الأكثر تأثيراً في المؤسسات والعاملين فيها إيجابياً أو سلبياً حسب ممارسة القائد لها.

ومن خلال عمل الباحث معلمة، واطلاعها على واقع العدالة التنظيمية في بعض المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون)، لاحظت وجود ظاهرة من التذمر لدى بعض المعلمين نتج عنها انخفاض في مستوى ثقتهم بالإدارات المدرسية على حد قولهم، حيث أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى إثارة العديد من المشكلات التي قد تنعكس آثارها سلبياً على الأداء التدريسي للمعلمين، وتتسبب في تراجع مخرجات العملية التعليمية، وغيرها العديد من المشكلات التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة (Krishnan & Yunus, 2018). ونظراً لحساسية هذه المشكلة فقد ارتأى الباحث في السير بخطوات هذا البحث منهجياً من أجل الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وفيما إذا كانت هذه المشكلة سائدة في غالبية المدارس الأساسية في (محافظة عجلون)، أم أن هذه المشكلة تنحصر فقط لدى بعض الإدارات المدرسية، ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن أهمية الدراسة بجانبها النظري والعملية على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

تبحث هذه الدراسة في إحدى العوامل ذات التأثير الكبير في العديد من المتغيرات التنظيمية والوظيفية، التي لها أهمية كبيرة في البحث والتحري، وهي درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، إذ إنَّه من خلال هذه الدراسة سيتم تقييم درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للعدالة التنظيمية، التي تعدُّ من المسائل التربوية المهمة، وتسعى هذه الدراسة للتعرف فيما إذا كان هناك غياب كبير في ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون)، أم أن مشكلة الدراسة تنحصر في غياب العدالة التنظيمية لدى بعض الإدارات المدرسية، ومن خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج سيتم وضع توصيات من شأنها تحسين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس.

### الأهمية العلمية

من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج قد يتم تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن؛ بالتالي الخروج بنتائج ومقترحات قد تسهم في تحسين واقع العدالة التنظيمية في المدارس الأساسية، وتوجيه أنظار (المهتمين، والدارسين، والباحثين) إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يفيد الباحثون من استبانة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقهما في بيئات إدارية أخرى، ومن المؤمل أن تُقدم نتائج الدراسة

العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث تفيد (صانعي القرار، والمشرفين التربويين، ومديري، ومعلمي المدارس) في الأردن من خلال معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كما أنها توفر أداة تتمتع بخصائص (سيكرومترية) مقبولة يمكن الإفادة منها في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للعدالة التنظيمية.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وذلك لتكون ذات طابع ايجابي لديهم.
2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). لتقديم التوصيات المتعلقة بتلك المتغيرات.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

شملت الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **العدالة التنظيمية:** "القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية والشفافية في إجراءات المؤسسة التي يعمل بها" (الخضيري، 2019، 15). **ويعرفها الباحث إجرائياً أنها:** الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) على مقياس العدالة التنظيمية.
- **العدالة التوزيعية:** تشير إلى مستوى تحقيق الإنصاف والمساواة والشفافية في المخرجات التي يحصل عليها المعلمون داخل المدرسة، كتوزيع المصادر والفرص التنظيمية، وبما يدفع المعلمين نحو تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقائمة توزيعية عادلة (درة، 2008)، وتقوم على أساس المساواة بين الأفراد والابتعاد عن التحيز لفرد دون آخر، إضافة إلى الإنصاف الذي يقوم على أساس توزيع الحوافز، إضافة إلى أساس الحاجات الذي يقوم على أساس الاستحقاق والظروف المتعلقة بالعمل (شطناوي والعقلة، 2013).
- **العدالة الإجرائية:** وتشير إلى مستوى تحقيق الإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والسياسات التي يستخدمها المديرون في اتخاذ القرار التي تستند إلى مجموعة الأنظمة، والتعليمات، والقوانين الناظمة لسير العملية التربوية في المدرسة (مولى واسكندر، 2013)، ويحكم العدالة الإجرائية مجموعة من القواعد وتتمثل في أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية، مع الابتعاد عن التحيز والتمييز بين المعلمين، إضافة إلى الاعتماد على مصادر المعلومات الدقيقة، وأن يتاح للمعلمين الفرصة في الاعتراض على القرارات غير المبررة (الزبون، 2019).
- **العدالة التفاعلية:** وتشير إلى مستوى إحساس المعلمين بتحقيق الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يتلقونها من المديرين عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية، مما يؤثر على أداء الأعمال الموكلة إليهم (العبيدي، 2012)، وتأخذ العدالة التفاعلية صورتين من صور التعامل والتفاعل بين الإدارة والمعلمين، أولهما عدالة العلاقات الشخصية؛ وتشير إلى الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس، والثانية العدالة المعلوماتية؛ وتشير إلى التركيز على المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراء محدد (السعود، 2009).

- **مديرو المدارس الأساسية:** هم الأشخاص الذين أوكلت إليهم مهمة إدارة المدارس الأساسية؛ لأجل تيسير العملية التعليمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعام الدراسي 2022م.
- **المعلمون:** الأفراد الذين أوكلت لهم مهمة تدريس الطلبة في المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعام الدراسي 2022م في (محافظة عجلون).

#### حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية.
- **الحد المكاني:** عدد من المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في (محافظة عجلون).
- **الحد الزمني:** تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2021.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية في (محافظة عجلون).
- **محددات الدراسة:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بدقة، وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجابتهم على المقياس المعد لغايات هذه الدراسة، وما تحقق لها (وما تتمتع به) من خصائص (سيكرومترية).
- تتحصر دلالات المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة بالتعريفات الإجرائية والمفاهيمية المحددة فيها.

#### الدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتمّ ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى يانجين والم (Yangin & Elm, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ثقة المدير، وتصورات العدالة التفاعلية، وسلوكيات الصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في تركيا، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تمّ تطوير استبانة موزعة على مجالي الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (4761) معلماً جرى اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين تصورات المعلمين للعدالة التفاعلية والصمت التنظيمي، وأنّ العدالة التفاعلية مثلت متغير تنبؤي بالصمت التنظيمي.

وقام كريشنان ويونس (Krishnan & Yunus, 2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في ماليزيا، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تمّ استخدام استبانة موزعة على محوري الدراسة، حيث تمثلت محور العدالة التوزيعية بمجالات (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وتكوّن مجال الأداء الوظيفي من (18) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (142) معلماً جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للمعلمين، كما بينت النتائج أن العدالة التوزيعية كانت الأكثر إسهاماً وتأثيراً في الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة أبو ناصيف (2019) إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة (العاصمة عمان) وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تمّ تطوير استبانة موزعة على محوري الدراسة، حيث تمثل محور النضج الوظيفي بمجالات (الاهتمام بالفرد ودعمه العاطفي، والثقافة والخبرة والمهارة، وتحقيق الهدف)، وتمثل محور العدالة

التنظيمية بمجالات (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وتكوّنت عينة الدراسة من (135) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ أظهرت النتائج أنّ محور النضج الوظيفي لمديري المدارس قد جاء بدرجة كبيرة ولجميع مجالاته، كذلك جاء محور العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة ولجميع مجالاته؛ كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النضج الوظيفي والعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى (لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقام الفضلي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس في (دولة الكويت) وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تمّ تطوير استبانة موزعة على مجالي الدراسة، حيث تمثل مجال العدالة التنظيمية في أبعاد (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التقييمية، والعدالة التفاعلية)، وتمثل مجال الثقة التنظيمية في أبعاد (الثقة القائمة على العدالة، والثقة القائمة على الإحسان، والثقة القائمة على النزاهة)، وتكوّنت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية؛ وأظهرت نتائج الدراسة أنّ العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع أبعادها، وأنّ الثقة التنظيمية جاءت أيضاً بدرجة متوسطة ولجميع أبعادها؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وأجرى تان (Tan, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والصمت التنظيمي من وجهة نظرهم، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تمّ تصميم استبانة موزعة على مجالي الدراسة، حيث تمثل مجال العدالة التنظيمية بأبعاد (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وتمثل مجال الصمت التنظيمي بأبعاد (الصمت الإذعاني، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي)، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) معلم للمرحلة الأساسية في (تركيا) جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة؛ وقد أظهرت النتائج أنّ تصور المعلمين قد للعدالة التنظيمية قد جاء بدرجة منخفضة ولجميع المجالات، وأنّ إدراك معلمي المدارس الأساسية في (تركيا) للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية قد ارتبط سلبياً بالصمت الإذعاني والصمت الدفاعي، وارتباط إيجابياً بالصمت الاجتماعي.

وهدف دراسة أبو رمان (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة (العاصمة عمان) وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تمّ تصميم استبانة موزعة على مجالي العدالة التنظيمية والروح المعنوية، حيث تمثل مجال العدالة التنظيمية بأبعاد (العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم، وعدالة التوزيع)، وتكوّن مجال الروح المعنوية من (26) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (100) مساعد ومساعدة مدير جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة؛ وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مجال العدالة التنظيمية قد جاء بدرجة كبيرة، ولجميع أبعاده عدا مجال عدالة التوزيع الذي جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مجال الروح المعنوية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وأخرى تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر.

وقامت لفئة (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية لإدارة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات ومدرسي ومدرسات التربية الرياضية في مركز (قضاء الناصرية) في العراق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تمّ تطوير مقياس مكون من (56) فقرة يقيس العدالة التنظيمية، وتكوّنت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ وأظهرت النتائج أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للعدالة التنظيمية لإدارة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات ومدرسي ومدرسات التربية الرياضية في مركز (قضاء الناصرية) في العراق قد جاءت بدرجة كلية متوسطة.

وأجرى ربيع (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي (محافظة جرش)، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تمّ تصميم استبانة موزعة على مجالي الدراسة، حيث تكوّن مجال العدالة التنظيمية من (18) فقرة، وتكوّن مجال الأداء الوظيفي من (21) فقرة. وتكوّنت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، كذلك جاء الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة التدريسية)، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

- **المنهجية:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليلي، واختلفت مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة يانجين وإلم (Yangin & Elm, 2017)، ودراسة كريشنان ويونس (Krishnan & Yunus, 2018)، ودراسة أبو ناصيف (2019)، ودراسة الفضلي (2019)، ودراسة تان (Tan, 2019)، ودراسة أبو رمان (2019)، ودراسة ربيع (2021)، أما دراسة لفئة (2020) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.
  - **العينة:** تمّ تطبيق الدراسة الحالية على المعلمين، وتشابهت مع الدراسات السابقة كافة التي استهدفت المعلمين كدراسة يانجين وإلم (Yangin & Elm, 2017)، ودراسة كريشنان ويونس (Krishnan & Yunus, 2018)، ودراسة أبو ناصيف (2019)، ودراسة الفضلي (2019)، ودراسة تان (Tan, 2019)، ودراسة أبو رمان (2019)، ودراسة لفئة (2020)، ودراسة ربيع (2021).
  - **الأداة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات وتشابهت مع أغلب الدراسات مثل دراسة يانجين وإلم (Yangin & Elm, 2017)، ودراسة كريشنان ويونس (Krishnan & Yunus, 2018)، ودراسة أبو ناصيف (2019)، ودراسة الفضلي (2019)، ودراسة تان (Tan, 2019)، ودراسة أبو رمان (2019)، ودراسة ربيع (2021).
  - **الاستفادة من الدراسات السابقة:** تمّ الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة في الأدب النظري لمختلف أجزاء الدراسة، وفي تفسير النتائج.
- ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة تبين أنّ هناك اهتماماً ملموساً بموضوع ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية، وقد انفتحت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية، ومن خلال الدراسات السابقة أفاد الباحث من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب، كالربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، والإفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الأدب

النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.

#### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، والتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم التعامل مع البيانات وتصنيفاتها للإجابة عن سؤالي الدراسة ونتائجها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم (محافظة عجلون)، والبالغ عددهم (387) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم (محافظة عجلون) للعام الدراسي 2022م.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (196) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية في المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم (محافظة عجلون) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبهذا مثلت عينة الدراسة ما نسبته (50.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة من خلال الرابط الإلكتروني عبر تطبيق (Google Drive) وبالتعاون مع مديري المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في (محافظة عجلون)، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

الجدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمديرية

النسبة المئوية%	العدد	الفئات	الجنس
26.0%	51	ذكر	
74.0%	145	أنثى	
100.0%	196	المجموع	
69.4%	136	بكالوريوس	المؤهل العلمي
30.6%	60	دراسات عليا	
100.0%	196	المجموع	
27.0%	53	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28.6%	56	5- أقل من 10 سنوات	
44.4%	87	10 سنوات فأكثر	
100.0%	196	المجموع	

#### مقياس الدراسة

للكشف عن مقياس العدالة التنظيمية قام الباحث بتطوير مقياس بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك بالاعتماد الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة كريشنان ويونس (Krishnan & Yunus, 2018)، ودراسة الفضلي (2019)، ودراسة أبو رمان (2019)، ودراسة لفتة (2020)، وقد تكون المقياس بصورته الأولية من (35) فقرة.

### دلالات الصدق والثبات للعدالة التنظيمية

تمّ التحقق من صدق مقياس الدراسة من خلال عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الحكومية والخاصة في مجال الإدارة التربوية، وأصول التربية في عدد من الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (10) محكمين، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات المقياس، وما يحتويه من فقرات، وذلك من أجل التحقق فيما إذا كان المقياس يقيس الهدف الذي وضع من أجله، وللتأكد من سلامة بناء المقياس، حيث طلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجالات التي تقيسها، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً، وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، حيث تكوّن مقياس الدراسة بصورته الأولية من (35) فقرة، وبعد إجراء الحذف لما أجمع عليه أكثر من (80%) من المحكمين والتعديل أصبح مقياس الدراسة يتكون من (26) فقرة، موزعة كما يأتي:

الجزء الأول (متغيرات الدراسة)، ويتضمن (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني (العدالة التنظيمية)، وقد تكون من (26) فقرة توزعت على المجالات الآتية:

- المجال الأول: (العدالة التوزيعية) الفقرات (1-8).
- المجال الثاني (العدالة الإجرائية) الفقرات (9-17).
- المجال الثالث (العدالة التفاعلية) الفقرات (18-26).

### صدق مقياس العدالة التنظيمية

تمّ تطبيق مقياس الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة ومن داخل مجتمعها، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بمقياس الدراسة، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (2).

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة:

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح						
1	0.65	8	0.76	15	0.84	22	0.74
2	0.73	9	0.84	16	0.83	23	0.76
3	0.77	10	0.82	17	0.85	24	0.79
4	0.73	11	0.77	18	0.80	25	0.80
5	0.62	12	0.79	19	0.87	26	0.80
6	0.69	13	0.83	20	0.85		
7	0.71	14	0.78	21	0.83		

يلاحظ من النتائج في جدول (2) أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من دلالات ثبات صدق الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا)، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		الأداة
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
8	0.84	0.95	العدالة التوزيعية

9	0.83	0.96	العدالة الإجرائية
9	0.84	0.97	العدالة الفاعلة
26	0.86	0.98	المقياس ككل

يتضح من الجدول (3) أنَّ معاملات (كرونباخ ألفا) لمجالات العدالة التنظيمية قد تراوحت فيما بين (0.95-0.97)، وقد بلغ معامل الثبات للعدالة التنظيمية ككل (0.98)، في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للأداة قد بلغت (0.86).

#### معيار تصحيح أداة الدراسة

تكمن المقياس بصيغته النهائية من (26) فقرة، حيث تمَّ الاستجابة عليها وفق تدرّج سلم (ليكرت) الخماسي لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. علماً أنَّ الفقرات جميعها صيغت بطريقة إيجابية، وبذلك تتراوح درجات المقياس ككل بين (26-130) درجة، بحيث كلما ارتفعت الدرجة (العلامة) كان ذلك مؤشراً على زيادة (ارتفاع) درجة (مستوى) العدالة التنظيمية، وقد صنف الباحث استجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات على النحو الآتي:

- من 1.00 - 2.33 منخفضة.

- من 2.34 - 3.67 متوسطة.

- من 3.68 - 5.00 كبيرة.

وسيتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

**متغيرات الدراسة:**

شملت الدراسة المتغيرات الآتية:

**أولاً: المتغيرات الديموغرافية (الوسيلة)، وهي:**

1- الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى).

2- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

3- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**ثانياً: المتغير المستقل:** درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

**إجراءات الدراسة**

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات ذات الصلة كدراس (الفضلي، 2019؛ أبو رمان، 2019؛ لفته، 2020)، وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (35) فقرة.
- تحديد عدد أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (196) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية في المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم (محافظة عجلون).
- التحقق من دلالات صدق المحتوى والثبات لأداة الدراسة، للخروج بالصورة النهائية لها، حيث تكونت من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم (محافظة عجلون).
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفرغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد للإجابة على السؤال الثاني.

#### نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة

#### عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	العدالة التفاعلية	3.73	0.96	كبيرة
2	2	العدالة الإجرائية	3.63	0.93	متوسطة
3	1	العدالة التوزيعية	3.60	0.97	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.65	0.92	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كلية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.92)، وأن المتوسطات الحسابية للمجالات قد تراوحت ما بين (3.60-3.73) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال العدالة التفاعلية بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الأساسية غالباً ما يدركون أهمية ممارسة العدالة التنظيمية، وذلك قد يعزى إلى وجود قناعات لدى غالبيتهم أن العدالة التنظيمية تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي تفاعلي يمكن من خلاله الحفاظ على سير العملية التعليمية والتربوية بانتظام واضطراد، وحيث أن مديري المدارس في الأصل هم من المعلمين فإن غالبيتهم يدرك

أهمية إشعار المعلمين بالعدالة التنظيمية نظراً لما تحققه من تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وهذا ما يدفع نحو المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم في القرارات التنظيمية التي تنعكس آثارها على تحقيق الأهداف التربوية، ونظراً أن هذه النتيجة جاءت بدرجة متوسطة، فإن ذلك يعطي مؤشراً على أن غالبية مديري المدارس يمارسون العدالة التنظيمية، ومقابل ذلك فإن هناك بعضاً من المدارس الأساسية تعاني في بعض الأحيان من غياب العدالة التنظيمية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لفتة (2020) التي أظهرت نتائجها أن العدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية في (قضاء الحويجة) قد جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ربيع (2021) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي (محافظة جرش) قد جاءت بدرجة كبيرة، كذلك اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي رمان (2019) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة قد جاءت بدرجة كبيرة. ويرى الباحث أن مديري المدارس يتفاوتون في تطبيق العدالة التنظيمية مع معلمهم، وربما يعود هذا الاختلاف إلى نوع الإدارة التي يمارسها مديرو المدارس في وزارة التربية والتعليم، ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم الأردنية، وبحسب طبيعة العمل، والظروف التي تمر بها العملية التعليمية في مدارسهم.

وفيما يلي عرض نتائج مجالات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) من وجهة نظر المعلمين كل على حدة وعلى النحو الآتي:

#### المجال الأول: العدالة التوزيعية

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بفقرات مجال العدالة التوزيعية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	0.98	3.84	يوزع المكافئات المعنوية بعدالة بين المعلمين.	1	1
كبيرة	1.08	3.72	يحرص على تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية.	7	2
كبيرة	1.05	3.69	يحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	2	3
متوسطة	1.05	3.60	يوزع المهام القيادية بين المعلمين وفقاً لكفاءتهم.	8	4
متوسطة	1.25	3.57	يكافئ المعلمين على جهودهم الإضافية في التدريس.	4	5
متوسطة	1.20	3.51	يقدر تحمل المعلمين لضغوط العمل.	5	6
متوسطة	1.21	3.46	يوزع بعدالة نصاب الحصص الدراسية بين المعلمين.	6	7
متوسطة	1.21	3.38	يوزع الواجبات بين المعلمين وفقاً لقدراتهم التدريسية.	3	8
متوسطة	0.97	3.60	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التوزيعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.84-3.38)، حيث جاءت في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الفقرة رقم (1) التي تنص: "يوزع المكافئات المعنوية بعدالة بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة كبيرة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص: "يحرص على تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة كبيرة، وجاء في الرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي الفقرة رقم (3) التي تنص: "يوزع الواجبات بين المعلمين وفقاً لقدراتهم التدريسية"، بمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس في مديرية تربية (محافظة عجلون) يرون أن مديريهم يتفاوتون في توزيع المهام القيادية على المعلمين بناءً على كفاءتهم

وعطائهم المدرسي، فالجميع يرى نفسه قائداً ومتميزاً، ويقدم أفضل ما لديه في خدمة العملية التعليمية، ولكن عند العودة إلى سجلات المدرء يتبين أن عطائهم يتفاوت فيما بينهم، وأن بعضهم مثقل بالحصص الدراسية اليومية، وهذا عائد إلى جدول التشكيلات التي يقره قسم التخطيط التربوي في مدارس مديرية تربية (محافظة عجلون)، كما أن قانون وزارة التربية والتعليم تقيد عمل مديري المدارس في تقديم المكافأة المادية للمعلمين المتميزين، وتقتصر على كتابات الشكر والثناء فقط، وهذا عائد لمقر الوزارة فقط، ويرى الباحث أن مديرية التربية والتعليم في (محافظة عجلون) من المناطق النائية، كما أن وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة قد قننت من تعيينات المعلمين في مديرياتها؛ مما عمل إلى نقص في الكوادر البشرية من المعلمين الذين يغطون هذا النقص، واعتمد في مجملها على التعيين الإضافي؛ واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي رمان (2019) التي أظهرت نتائجها أن عدالة التوزيع جاءت بدرجة متوسطة.

### المجال الثاني: العدالة الإجرائية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمعلمين.	3.71	1.01	كبيرة
2	11	يطبق القوانين والأنظمة التربوية على المعلمين جميعهم بعدالة.	3.70	1.04	كبيرة
3	15	يطبق العقوبات التربوية على المعلمين المخالفين دون تحيز.	3.68	1.14	كبيرة
4	9	يطبق نظام تقييم الأداء وفقاً لأسس موضوعية ومدرسة.	3.67	1.07	كبيرة
5	14	يطبق الإجراءات الإدارية بعدالة بين المعلمين.	3.66	1.05	متوسطة
6	13	يطبق إجراءات التسلسل الإداري في رفع تظلمات المعلمين.	3.63	1.10	متوسطة
7	10	يشرح للمعلمين القرارات الإدارية ويوزدهم بتفاصيلها الإضافية.	3.62	1.08	متوسطة
8	17	يحرص على التخطيط للإجراءات الوقائية عند افتراض حدوثها.	3.56	1.09	متوسطة
9	16	يتراجع عن القرارات الإجرائية الخاطئة ويقوم بتصحيحها.	3.47	1.12	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.63	0.93	متوسطة

يتضح من الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة الإجرائية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.47-3.71)، حيث جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الفقرة رقم (12) التي تنص: "يجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمعلمين" بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.01)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (11) التي تنص: "يطبق القوانين والأنظمة التربوية على المعلمين جميعهم بعدالة" بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.04) وبدرجة كبيرة، وجاء في الرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي الفقرة رقم (16) التي تنص: "يتراجع عن القرارات الإجرائية الخاطئة ويقوم بتصحيحها"، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة متوسطة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) يتفاوتون في تطبيق مبدأ الديمقراطية في العملية التعليمية لاستطلاع آراء المعلمين، ومشاركتهم في القرارات التعليمية، وبعضهم يبقى مصرّاً على رأيه حتى لو ظهر به الخلل، ويؤثر سلباً على مجريات العملية التعليمية؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم تكن في أغلبها مقيدة لمديري المدارس، وعليهم تنفيذها كما هي؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون بشكل كبير لتحلي العدل والمساواة في تقييمهم للمعلمين بناءً على عطائهم المدرسي، ولكن بعض

المعلمين يتفاحسون في تأدية الأعمال الموكلة إليهم، وعند تقييمهم يشعرون بعدم إنصافهم، ويرى الباحث من خلال عملها في مديرية التربية والتعليم واحتكاكها في العديد من المدراء من خلال (اللقاءات، والورش التدريبية والحوارية، والدورات التدريبية) المنعقدة داخل المديرية أنّ هذه النتيجة غير منطقية بناءً على الوضع الراهن في مديرية التربية والتعليم في (محافظة عجلون)، فمديري المدارس متابعون بشكل يومي من قبل المشرفين التربويين، وبحق للمعلم الاعتراض على أي إجراء بتقديم اعتراض وشكوى لمديرية التربية والتعليم إذا تعرض للظلم، وتتخذ المديرية الإجراءات القانونية وعقوباتها استناداً إلى قانون الخدمة المدنية؛ ولذلك يسعى مديرو المدارس إلى تحري العدل والانصاف مع الجميع بدرجة عالية من الشفافية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تان (Tan, 2019) التي أظهرت نتائجها هدفت تصور المعلمين للعدالة التنظيمية قد جاء بدرجة منخفضة ولجميع المجالات ومن ضمنها مجال العدالة التفاعلية.

### المجال الثالث: العدالة التفاعلية

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التفاعلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
كبيرة	1.01	3.92	يشجع على المشاركة في الدورات التدريبية المهنية.	25	1
كبيرة	1.08	3.79	يتعامل مع المعلمين باحترام عند اتخاذ القرارات التنظيمية.	19	2
كبيرة	1.05	73.7	يسمح بمشاركة بعض المعلمين في أداء بعض المهام الإدارية.	26	3
كبيرة	1.06	3.74	يظهر الاهتمام بالمعلمين عند اتخاذ القرارات بحقهم.	21	4
كبيرة	1.10	3.71	يوضح للمعلمين الأسباب الداعية لاتخاذ القرارات الوظيفية.	20	4
كبيرة	1.04	3.70	يعطي للمعلمين الفرصة في تقديم المقترحات المتعلقة بالعمل.	24	5
كبيرة	1.12	3.67	يتخذ القرارات التي تتناسب مع مشكلات العمل.	22	6
متوسطة	1.15	3.62	يعرف المعلمين بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم	18	7
متوسطة	1.07	3.60	يظهر اهتمامه بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.	23	8
كبيرة	0.96	3.73	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التفاعلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.60-3.92)، حيث جاءت في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي الفقرة رقم (25) التي تنص: "يشجع على المشاركة في الدورات التدريبية المهنية" بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (19) التي تنص: "يتعامل مع المعلمين باحترام عند اتخاذ القرارات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي الفقرة رقم (23) التي تنص: "يظهر اهتمامه بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة متوسطة؛ ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) يسعون للعدل والمساواة في التعامل مع المعلمين من حيث التفاعل في العلاقات الشخصية، والعدالة في المعلومات، ويسعون إلى الاحترام المتبادل بشكل دائم بين أركان العملية التعليمية؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) يسعون لتهيئة بيئة تعليمية جاذبة للمعلمين كافة، وبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق رؤى وأهداف الإدارة المدرسية بشكل عام، وما تطمح له وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما أنّ قانون وزارة التربية والتعليم يحث مديري المدارس على الالتزام في

العدالة التنظيمية مع المعلمين كافة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي ناصيف (2019) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة (العاصمة عمان) للعدالة التفاعلية قد جاءت بدرجة كبيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) والجدول أدناه تبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

الدرجة الكلية	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	الفئات		المتغيرات
3.86	3.93	3.85	3.79	س	ذكر	الجنس
0.97	1.01	0.96	1.04	ع		
3.58	3.65	3.56	3.53	س	أنثى	
0.89	0.94	0.91	0.93	ع		
3.66	3.75	3.64	3.61	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.91	0.93	0.92	0.99	ع		
3.62	3.67	3.63	3.57	س	دراسات عليا	
0.93	1.02	0.96	0.91	ع		
3.71	3.82	3.67	3.63	س	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
1.05	1.04	1.09	1.11	ع		
3.66	3.71	3.66	3.60	س	5- أقل من 10 سنوات	
0.99	1.06	1.00	1.03	ع		
3.62	3.67	3.59	3.57	س	10 سنوات فأكثر	
0.78	0.84	0.78	0.83	ع		

\*س: المتوسطات الحسابية.

\*ع: الانحرافات المعيارية.

يتضح من الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجداول رقم (9).

الجدول (9): تحليل التباين المتعدد لأثر (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العدالة التوزيعية	2.598	1	2.598	2.77	0.10

0.05	3.75	3.248	1	3.248	العدالة الإجرائية	هوتلنج =
0.09	2.89	2.667	1	2.667	العدالة التفاعلية	0.020
0.07	3.36	2.830	1	2.830	العدالة التنظيمية ككل	ح=3.000
0.99	0.00	6.901	1	6.901	العدالة التوزيعية	المؤهل العلمي
0.83	0.05	0.042	1	0.042	العدالة الإجرائية	هوتلنج =
0.80	0.07	0.063	1	0.063	العدالة التفاعلية	0.008
0.98	0.00	0.00	1	0.000	العدالة التنظيمية ككل	ح=3.000
0.98	0.02	0.016	2	0.032	العدالة التوزيعية	الخبرة هوتلنج
0.90	0.11	0.094	2	0.188	العدالة الإجرائية	=0.012
0.79	0.23	0.216	2	0.431	العدالة التفاعلية	ويلكس 0.988
0.91	0.10	0.076	2	0.152	العدالة التنظيمية ككل	ح=6.000
		0.937	191	178.936	العدالة التوزيعية	الخطأ
		0.867	191	165.581	العدالة الإجرائية	
		0.923	191	176.334	العدالة التفاعلية	
		0.842	191	160.819	العدالة التنظيمية ككل	
			196	2716.609	العدالة التوزيعية	الدرجة الكلية
			196	2758.790	العدالة الإجرائية	
			196	2900.420	العدالة التفاعلية	
			196	2778.451	العدالة التنظيمية ككل	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (3.36)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.07)، وهي أكبر من 0.05. وبينت النتائج كذلك عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (0.00) وبدلالة إحصائية بلغت (0.98) وهي أكبر من 0.05، وأسفرت النتائج أيضاً عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في (محافظة عجلون) للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة ف (0.10) وبدلالة إحصائية بلغت (0.91) وهي أكبر من 0.05. ربما يعود السبب وراء هذه النتيجة إلى التجانس في الظروف والإمكانات، والبيئة المحيطة التي يعمل بها كلا الجنسين من الذكور والإناث، كما أنه وبسبب (التطور التكنولوجي، وسهولة تطوير الذات، واكتساب المعارف، ورفع الكفاءات الذاتية عند كلا الجنسين) لم يعد الجنس عاملاً مؤثراً في الحكم على المسائل؛ فالمرأة لا تقل عن الرجل كفاءة، كما أن التعليمات، والقوانين، والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الأردنية التي تنطبق على الرجل نفسها تنطبق على المرأة، فالجميع من الجنسين يتبعون الجهة الإشرافية نفسها، كما أن المعلمين والمعلمات جميعهم من حملة الشهادات الجامعية المختلفة يمتلكون المستوى نفسه في الحكم على مديري المدارس من حيث الالتزام التنظيمي؛ ويمكن أن يعود ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف جنسهم وتخصصهم يتعرضون لظروف تعليمية متشابهة إلى حد بعيد؛ إذ إنهم يتبعون لمديرية واحدة، والأنظمة والتعليمات الصادرة متشابهة، وتطبق على الجميع دون استثناء، وقد تعطي نتيجة هذه الدراسة مؤشراً على أن معلمي المدارس الأساسية على اختلاف سنوات خدمتهم في التعليم يتعرضون للعوامل السياقية

ذاتها؛ (كالمصادر المادية، ونقص الدعم الإداري والتقني، وحجم الصف، وعدد الطلبة في غرفة الصف، والمنهاج المكتظ، والتقييم الذاتي من مديري المدارس) وغيرها خلال سنوات خدمتهم مهما طالت، التي بدورها تؤثر في اتجاهاتهم في الحكم على العدالة التنظيمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ربيع (2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفضلي (2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي ناصيف (2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

#### التوصيات والمقترحات:

1. أن يكرس مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) مبادئ النزاهة والشفافية في توزيع نصاب الحصص الدراسية بين المعلمين؛ بهدف إشعار المعلمين بعدالة التوزيع مما يخفض من حالات التذمر لديهم
2. أن يوضح مديرو المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) للمعلمين جميعهم دون استثناء القرارات الإدارية، ويزودهم بتفاصيلها الإضافية، ويمنحهم الفرصة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول هذه القرارات، بهدف إشراك المعلمين في صنع القرار، وإشعارهم بأهميتهم؛ مما يساعد في تحسين مستوى ثقتهم بمديري المدارس.
3. أن يعزز مديرو المدارس الأساسية في مديرية تربية (محافظة عجلون) من ممارسة القيادة التشاركية، وذلك من خلال تفويض السلطة والصلاحيات اللازمة للمعلمين، وإشراكهم في صنع القرار؛ مما يشعر المعلمين بأهميتهم، ويساعد على تعزيز التفاعل فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية، وبما يسهم في إعدادهم كقادة تربويين في المستقبل.
4. إجراء دراسات مستقبلية في المحافظات الأخرى في الأردن تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية للعدالة التنظيمية.
5. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة فيما بين ممارسة مديري المدارس في الأردن للعدالة التنظيمية، وربطها بمتغيرات أخرى، (كالولاء التنظيمي، والأداء التدريسي، والرضا الوظيفي).

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو رمان، آلاء (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو ناصيف، غادة (2019). مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- جودة، عبدالمحسن وشحاته، صالح وريّة، آية (2019). أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 36(4)، 619-649.
- الحري، فهد (2021). الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية، 33(1)، 125-148.
- حوالة، سهير والبكر، لمياء (2016). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 481-512.
- الخصيري، فاطمة (2019). العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- درة، عمر (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، عمان: دار رضوان للنشر والتوزيع.

- ربيع، أحمد (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة جرش، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 1(7)، 166-181.
- الزبون، عدنان (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السعود، راتب (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، 25(2)، 191-231.
- شطناوي، نواف والعقلة، ريم (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(4)، 69-101.
- الظفري، سعيد والسعيدية، ضحوية (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عُمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21(1)، 373-401.
- العبيدي، نداء (2012). اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(24)، 47-107.
- العجلوني، سلطان (2020). العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العرياني، موسى (2016). واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، 168(3)، 535-889.
- الفضلي، ناصر (2019). العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- كريم، خولة (2019). دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 217-233.
- لفته، منال (2020). العدالة التنظيمية لإدارة المدارس من وجهة نظر معلمي ومعلمات ومدرسي ومدرسات التربية الرياضية في مركز قضاء الناصرية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، 13(1)، 278-295.
- المهاوش، نوف (2020). العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية، مجلة القراءة والمعرفة، 231(18)، 171-190.
- مولي، سعاد واسكندر، ساجدة (2015). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة آداب المستنصرية، 39(69)، 1-42.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Byars, L. & Rue, L. (2017). Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover Hardcover.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A case study). European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 24(2), 165-171.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. International journal of academic research in business and social sciences, 8(3), 466-77.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. Educational Research and Reviews, 9(21), 1190-1202.
- Yangin, D., & Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. Universal Journal of Educational Research, 5(3), 325-333.