

## ملخص الدراسة:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش

إعداد / د. أحمد محمد ربيع

الإدارة التربوية / أستاذ مشارك

جامعة جرش / كلية العلوم التربوية.

## الملخص

تهدف الدراسة الحالية التعرف على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، تم استخدام المنهجي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. كما أنه لا يوجد فروق دالة احصائية في درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيري الجنس والخبرة، وفيما يتعلق بالأداء الوظيفي كان مستوى الإداء الوظيفي مرتفع. كما أنه لا يوجد فروق دالة احصائية في الأداء الوظيفي يعزى لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، وأشارت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. وتوصى الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لقياس العلاقة ما بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى من مثل الولاء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الأردن.

## Abstract

This study aims to identify the relationship between organizational justice and job performance in light of certain variables from teacher's views at jerash governorate. To achieve the objectives of study descriptive approach was used. The sample of the study consisted of (160) female and male teachers. The results of the study showed that the degree of implementation of organizational justice was high and there are no statistically significant differences in degree of organization justice due to gender and teaching experiences.

The results also showed that the job performance was high and there are no statistically significant differences in degree of job performance due to gender and teaching experiences.

Finally, there are positive relationship between organizational justice and job performance. Current study recommended that further study should be done to assess the relationship between organizational justice and job performance.

**Kew word :** organizational justice , job performance, Jordan

## المقدمة وخلفيتها النظرية:

الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في نمو المؤسسة وتطورها ويعتمد على مجموعة من العناصر كالمعرفة بمتطلبات الوظيفة والتي تشمل الكفايات المتعلقة بالمهنة من مهارات ومعارف وقيم وقدرات وما تتطلبه من واجبات ومهام، كذلك نوعية العمل وتتمثل بقيام الموظف بعمله بدرجة عالية من الاتقان تقلل من وقوعه في الأخطاء، وهي الصورة الذهنية التي يمتلكها الموظف عن مهنته: كما أن كمية العمل المنجز يعد من عناصر الأداء الوظيفي المهمة لأنها تهتم بسرعة الإنجاز بقدر قليل من الأخطاء. بينما المثابرة والثوق هي عنصر حيوي لأن الموظف يتحمل المسؤولية لقيام بالوظائف الموكولة إليه بتفاني وإنجازها بوقتها المحدد دون تأخير، كما أنها تعطي مؤشراً مهماً لمديري المؤسسات عن حاجة الموظفين إلى الإرشاد أو دورات تدريبية لنمو بهم مهنيًا.

ويتحدد الأداء الوظيفي للعاملين بجملة من المحددات كدافع العمل والذي يتمثل بالدافعية الداخلية وهي المحرك الداخلي لإنجاز الأعمال حيث تعد مهمة جداً، إذا ما قورنت بالدافعية الخارجية من حيث الكلفة والديمومة وجودة الإنتاج.

كما أن مناخ العمل من سياسات وعدالة تنظيمية يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي بالإضافة إلى البيئة الخارجية المحيطة ببيئة العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي سلباً أو إيجابياً، كما أن المقدرة على أداء العمل تعد من محددات الأداء الوظيفي حيث أن معرفة قدرات وإمكانيات العاملين المهنية والأكاديمية تسهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (شطناوي، العقلة، 2012).

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة التربوية لما لها من آثار كبيرة على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص. كما أنها تساعد في زيادة كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن العدالة وما تتضمنه من نزاهة وشفافية تترك أثر إيجابي لدى العاملين مما يحسن من ولائهم الوظيفي ويخفف من إحساسهم بضغوط العمل.

تعد العدالة التنظيمية أساساً في تحسين المناخ الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للطلبة وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية وللعدالة التنظيمية ثلاثة مجالات رئيسية أولها العدالة التنظيمية التوزيعية وتتعلق بما يحصل عليه الموظف من مكافآت وحوافز تتناسب مع جهد الموظف وخبرته وعطائه، ثانيها العدالة التنظيمية الإجرائية وتتمثل في عدالة الإجراءات المتبعة من قبل المدير في التعامل مع الموظفين من إجراءات تتمثل في تحديد وتوزيع المدخلات والمخرجات. ثالثها العدالة التنظيمية التفاعلية وترتبط بشكل كبير بمفهوم المدرسة الإنسانية وهي النظر إلى

الموظف على أنه إنسان وليس الآلة، من حيث إشراكه في اتخاذ القرار والشعور بالعدالة والأمن الوظيفي من خلال تعامل المدير مع موظفيه باحترام ومساواة دون تفرقه ( العبيدي، 2012؛ زايد، 2006).

أصبحت العدالة التنظيمية حاجة ملحة في المؤسسات التربوية لأثارها الإيجابية التي تنعكس على الموظفين، أن العدالة في توزيع الحوافز، والمكافآت، والرواتب والمعاملات، لها أكثر كبير في سهولة اتخاذ القرارات، وسير الإتصالات الأفقية والعامودية، وتعزيز قيم العمل والقيم الاجتماعية، والأخلاقية، والدينية لدى الموظفين، كما أنها تساعد في تنمية روح العمل الجماعي ما بين الموظفين، الأمر الذي يسهم في زيادة التفاعل الاجتماعي ما بين المدير وموظفيه ( الوسمعان، 2015).

إن العدالة التنظيمية بمجالاتها الثلاثة تشكل تناغماً أساسياً في نمو المؤسسات التربوية ومواكبة متغيرات العصر الحديث، فالعدالة التوزيعية تمثل مرحلة القرارات والتي تتصف بعدالة الفرص، وعدالة النتائج، وعدالة المعالجة، وعدالة الإنصاف المبنية على الإنتاجية، بينما العدالة الإجرائية تتمثل بمرحلة العمليات والتي تتضمن الدقة، والإنسجام، والمساواة، وعدم التميز. فيما تتمثل العدالة التفاعلية بمرحلة العلاقات والتي تتضمن التبرير، والإحترام، والتعاون، والمصادقية والتبرير. (القرالة، 2009).

أشار ماهر (2003) إلى أن أهم أسباب الأهتمام بالعدالة التنظيمية:- الحاجة إلى التخلي عن السلوكيات، والسياسيات التنظيمية، والبيروقراطية، وتجاهل مشاعر العاملين، وتبنى سياسات وقيم أخلاقية تتسم بالعدالة التي تضمن الاستمرارية والتطور المنشود، إضافة إلى الحد من السلوكيات العاملين المعادية للتنظيم والناجمة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية. وقد برز مفهوم العدالة التنظيمية كأحد أساليب الإدارية التي استمدت أصولها من نظرية المساواة التي نادى بها (Adams 1963) والتي تقوم على افتراض أن الفرد يشعر بالعدالة عندما يقتنع بأن ما يحصل عليه يساوي ما يقدمه من جهد، مقارنة بما يحصل عليه الآخرون مقابل ما يقدمونه، عند الحديث عن شعور الفرد بالعدالة والقناعة بما يحصل عليه كما ذكر آدمز وهنا لا يمكن إغفال الجانب المعنوي والروحي والإنساني، حيث إن إشباع الحاجات المادية لا يكفي وحده في تحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، لا بد من توافر وتضافر الجانبين المادي والمعنوي. فعلى إدارة المؤسسة أن تعتمد أنظمة حوافز وتشجيع عادلة، وأن تربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد بما يقدمه من جهد يصب في مصلحة العمل. ويجب على الإدارة أن توفر للعاملين المعلومات الواضحة والكافية التي تضمن لهم تحقيق هذه العدالة وتأتي أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية لكونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهمات والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الإداء والإنجاز، والتي تسر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات (السعود وسلطان، 2009).

## الدراسات السابقة

- أجرى كريشان، لون، أحمد ويونس ( Krishnan, Loon, Ahmad & yunus, 2018 ) دراسة تعرف ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في بعض الشركات الخاصة في ماليزيا، تكونت عينة الدراسة من (142) فرداً، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي للحصول على بيانات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين العدالة التنظيمية بمجالاتها الثلاثة ( العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) والأداء الوظيفي كما وأشارت النتائج أن العدالة التوزيعية هي الأكثر إسهاماً وتأثيراً في الأداء الوظيفي.

- وأجرى بن دحو ومقدم (2017) دراسة ميدانية في الجزائر هدفت تعرف علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (45) موظفاً وموظفة يعملون في جامعة وهران. أظهرت نتائج الدراسة أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية كان متوسطاً، كما أن الولاء التنظيمي للموظفين كان متوسطاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي للموظفين.

- أجرى كالاي (Kalay, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية على أداء الموظفين في تركيا، تكونت عينة الدراسة من ( 942 ) معلماً يدرسون في المدارس الحكومية التركية، اتبعت الدراسة المنهجي الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين، بينما لا يوجد أثر لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على الأداء الوظيفي.

- وقام ايفانقر، ايندي وايدانتي (Efangs, Andiedi & Idante,2015) بدراسة هدفت تعرف العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية في الجامعات النيجرية، وتكونت عينة الدراسة من (529) عضو هيئة تدريس و (86) عضو من الهيئة الإدارية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لكل من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، كما أن هذه العلاقة تزداد قوة كلما انخرط عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع والأنشطة المنهجية المشتركة.

- وقام موزيزي، ستاري وبابلان (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في الجامعات الإيرانية من وجهة نظر موظفيها، تكونت عينة الدراسة من (237) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أنه وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) والأداء الوظيفي للموظفين.
- وأجرى نغان (Ngan, 2014) دراسة هدفت تعرف العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في القطاع الخاص في فيتنام دراسة حالة، وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة (200) موظف، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لكل من الجنس والخبرة على العدالة التنظيمية ولصالح الذكور وأصحاب الخبرة الطويلة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين.
- قام الطحانية، الخصاونة وعبد الحفيظ (ALtahayneh, Khasawneh & Abedalhafiz, 2014) بدراسة هدفت تعرف العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (166) معلماً يدرسون في المدارس الحكومية الأردنية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك معلمي التربية الرياضية للعدالة التنظيمية كان إيجابياً ومرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين العدالة التنظيمية ومجالاتها والرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية، كما أشارت النتائج إلى أن العدالة التعاملية هي أفضل المجالات للتنبؤ بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية.
- أجرى الشهري (2014) دراسة هدفت التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية وابعادها (عدالة التوزيع والإجارات والتفاعلية /التعاملات والتقييمية والأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين والتعرف على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظرهم. تكونت عينة عشوائية متيسره تكونت من ٧٥٠ معلماً. أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت (عالية) للأداة ككل، حيث حصل المجال (العدالة الأخلاقية) على المرتبة الأولى، ثم مجال (عدالة التعاملات) بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة مجال (العدالة التقييمية)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وجاء في المرتبة الاربعة مجال (عدالة الإجارات)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (عدالة التوزيع)، وبدرجة تقدير (متوسطة). كما تبين وجود علاقة (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (العدالة التنظيمية) وبين جميع مجالات (دافعية الإنجاز).

- وأجرى يعقوب وآخرون (Yaghoubi,2011) دراسة تحليلية للتعرف على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في القطاع الخاص في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (229) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يعتمد ويتأثر بشكل مباشر بالعدالة التنظيمية في المؤسسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية ومتغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي (ALtahayneh etal,2014) ؛ (Yaghoubi,2011) والولاء التنظيمي مثل بنى دجو ومقدم، (2017). والأداء الوظيفي مثل (Kalay,2016) ؛ (Krishnan etal, 2018). تم إجراء الدراسات السابقة على عينات مختلفة مثل الجامعات كدراسة (Mozazzezi etal , 2014)، والمدارس كدراسة (Kalay,2014) والجامعات كدراسة (E fangs,2015) والقطاع الخاص والشركات كدراسة (Ngan,2014) تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي المسحي المعتمد على الاستبانة في جمع البيانات. اختلفت عن الدراسة السابقة من حيث عينة الدراسة، ومجتمعها ومكانها وأداتها المستخدمة لجمع البيانات. تتميز الدراسة الحالية بأنها تعد من الدراسات القليلة على مستوى الأردن التي تتناول العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس في الأردن.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتأثر الأداء الوظيفي للمعلمين واستقرارهم بشكل مباشر بمستوى العدالة التنظيمية المتبعة في المؤسسة التربوية من حيث الحوافز، والتقارير، والعدالة في التعامل مع الموظفين وغيرها (السعود وسلطان، 2009، شطناوي والعقلة، 2012). وبما أن هنالك تدني في أداء المعلمين تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية على أداء المعلمين الوظيفي كما وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل يختلف مستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش باختلاف الجنس والخبرة؟
- 3- ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

4- هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش باختلاف جنسهم وخبرتهم التدريسية؟

5- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جرش؟

### هدف الدراسة

- التعرف إلى العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جرش.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها الآتي:

- 1- العدالة التنظيمية والتي تعد من المفاهيم الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على مخرجات العملية التعليمية.
- 2- تسهم في إظهار الواقع الحالي للمستوى العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- 3- الأداء الوظيفي الذي يسهم بشكل كبير إنتاجية وجودة المؤسسات التربوية.

### حدود الدراسة

- حدود مكانية: المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018/2019.
- حدود بشرية: معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش.
- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية التعرف إلى العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش.

### مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين (جقيدل 2015 ص 12).

جقيدل سمفة. ( 2015 ) العءالة اللفلفمفة وعلاقتها بالالفزام الفلفلفمف ، ءراسفة مفءانفة على عفة من عمل مؤسفة فوفف الكهرفاء والغاز بمءفنة الأغواط،رسالة مافسلفر؁جامعة محمد ففصر - بسكرة -الجزائر.

الاءاء الوظففف: حصفة الفهء اللف ببذله الموظف ءاأل المنظمة من أأل ففففف هءف معفن (الصفر؁2112: 8).

### منهفة الءراسفة

اسفءءمف الءراسفة المنهف الوصفف المسفف المعفمء على فمفع البفاناف من ءلال الاسفبانة ( Questionnaire ) وذلك لمناسبفه لأعراض الءراسفة.

### مفءمع الءراسفة

فألف مفءمع الءراسفة من فمفع معلفف مءافظة جرش للعام الءراسف 2019/2018 والبالف عءءهم (3155) وفا للاحصائف مءفرفة فرففة مءافظة جرش؁ والءءول رقم (1) فوفف فوفف أفراء عفة الءراسفة مرفقاً لمففرفف الجنس والءبرة الفرفسفة.

### عفة الءراسفة

فكونف عفة الءراسفة من (93) معلما و(67) معلمة فءرسون فف المءارس الءكومفة الفابعة لمءفرفة فرففة مءافظة جرش.

#### ءءول (1)

الفكراراف والنسب المئوفة حسب مففرراف الءراسفة

الفئات	الفكرار	النسبة	
من 1-10 سنوات	85	53.1	الءبرة
أففر من 10 سنوات	75	46.9	
ذكر	93	58.1	الجنس
انف	67	41.9	
المفمفع	160	100.0	



## مقياس العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

تم تطوير مقياس العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بناءً على الدراسات السابقة (Kalay, 2016) (Ngan, 2014)، (Moazzezi, Sattari & Bablan, 2014)، (ALtahayneh, Khasawneh) (& Abedalhafiz, 2014)، وجاء بصورته النهائية متضمناً (18) فقرة للعدالة التنظيمية و (22) فقرة للأداء الوظيفي.

## صدق مقياس العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي:

تم التحقق من صدق مقياس العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والشمولية ومناسبة الفقرات، وذلك بعرض المقياس بصورته الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من المختصين في الادارة التربوية، المناهج وأساليب تدريس، والقياس والتقييم ممن يحملون درجة الدكتوراه. وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم ومقترحاتهم عدلت بعض الفقرات وحذف بعضها وأضيفت فقرات جديدة، وجاء المقياس بصورته النهائية محتوياً على (18) فقرة لمجال العدالة التنظيمية و (22) فقرة لمقياس الاداء الوظيفي.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### 1. المتغيرات المستقلة:-

أ. الخبرة التدريسية ولها مستويان ( من 1-10، اكثر من 10 سنوات)

ب. الجنس وله مستويان (ذكر، إنثى).

### 2. المتغيرات التابعة:

أ. العدالة التنظيمية

ب. الاداء الوظيفي

## المعالجة الاحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج الاحصائيات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأخطاء المعيارية، واختبار دلالة الفروق بينها تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two-way-ANOVA).

## المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33	قليلة
من 2.34 - 3.67	متوسطة
من 3.68 - 5.00	كبيرة

وهكذا

وقد تم 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.

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
العدالة التنظيمية	0.89	0.83
الاداء الوظيفي	0.91	0.88

## نتائج الدراسة ومناقشتها

**السؤال الاول: ما مستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي في الأداء	4.36	.813	مرتفع
2	12	يعاملني مديري بكل احترام وتقدير	3.92	.785	مرتفع
3	15	يتم إعلامي بالنشاطات المدرسية قبل حدوثها	3.90	.771	مرتفع
4	8	يحفز المدير المدرسين على إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.81	.935	مرتفع
5	14	يراعي المدير مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	3.79	.794	مرتفع
6	7	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب محايد	3.78	.868	مرتفع
7	13	يتم إعلامي على القرارات المتعلقة بي	3.73	.830	مرتفع
8	11	تتبنى المدرسة نموذج واضح لتقييم الأداء	3.71	.969	مرتفع
9	9	تتخذ الإدارة المدرسية قراراتها بناءً على معلومات كافية	3.67	.791	متوسط
10	17	يحرص المشرف المباشر على إيجاد مناخ عمل إيجابي	3.64	.827	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	10	يتم تطبيق القرارات الإدارية على المدرسين بعدالة دون تحيز.	3.63	.888	متوسط
11	18	يتسم المشرف المباشر بالنزاهة في حسم النزاعات ما بين المدرسين	3.63	.814	متوسط
13	4	يتم توزيع الامتيازات بعدالة بين المدرسين	3.61	1.041	متوسط
13	5	أعطى بإستحسان المدير على أي جهد إضافي أقوم به	3.61	1.087	متوسط
15	2	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	3.53	1.138	متوسط
16	16	يتصف سلوك الإدارة المدرسية بالعدالة والأنصاف	3.47	1.052	متوسط
17	3	توزع الحوافز المعنوية على المدرسين حسب الاستحقاق	3.45	1.233	متوسط
18	6	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	3.24	1.180	متوسط
		العدالة التنظيمية	3.69	.482	مرتفع

يبين الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.24-4.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي في الأداء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.36)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24). وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.69). وقد يعزى ذلك إلى الممارسات الإيجابية من قبل مديري المدارس أثناء تعاملهم مع المعلمين. وهذا يدل على حس عالٍ من المسؤولية لدى مديري المدارس وانتشار ثقافة مصلحة المؤسسة التربوية على حساب المصلحة الشخصية، كما وأن هذه النتيجة المرتفعة للعدالة التنظيمية تعكس جزءاً كبيراً من الرضا الوظيفي للمعلمين حيث ان نظام الرواتب الجديد للمعلمين ساهم في خلق وزيادة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس. كما أن المنافع و المصالح التربوية المتبادلة ما بين المعلمين والمديرين زاد من شعور المعلمين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة التربوية، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ( دحو مقدم، 2017; Moazzez;atel;2014;

**السؤال الثاني: هل يختلف مستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش باختلاف الجنس والخبرة؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش حسب متغيرات الجنس والخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش حسب متغيرات الجنس والخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	
3.76	.368	85	الخبرة
3.62	.578	75	من 1-10 سنوات
3.69	.485	93	أكثر من 10 سنوات
3.70	.481	67	الجنس
			ذكر
			أنثى

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (5).

#### جدول رقم (5)

تحليل التباين الثنائي لأثر الخبرة والجنس على مستوى العدالة التنظيمية في مدارس محافظة جرش

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	.766	1	.766	3.331	.070
الجنس	.012	1	.012	.052	.819
الخطأ	36.097	157	.230		
الكل	36.876	159			

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 3.331 وبدلالة إحصائية بلغت 0.070.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.052 وبدلالة إحصائية بلغت (0.819).

وقد يعزى ذلك إلى أن كلا من الذكور والإناث من مختلف سنوات الخبرة يتشابهون ويمرون بنفس الظروف الإدارية، حيث أشارت نتائج العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين إلى أنها مرتفعة، مما يدل أن هنالك عدالة في التعامل من قبل المديرين مع المعلمين بغض النظر عن جنسهم أو سنوات خبرتهم. وقد يفسر ذلك لوضع القوانين في مجال ترقية المعلمين بالإضافة للمكافآت والاجازات الأمر الذي يشعر المعلمين

بدرجة عالية من العدالة التنظيمية، وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة مثل (Ngon,2014) والتي أشارت الى وجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تعزى لذكور ولإصحاب الخبرة الطويلة.

### السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	امتلك الكفايات المعرفية ذات الصلة بالمهام الموكلة لي	4.41	.565	مرتفع
2	22	التزم بتعليمات والقوانين المدرسية	4.23	.693	مرتفع
3	20	انجز أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	4.22	.621	مرتفع
4	21	انجز الواجبات المطلوبة مني دون تأخير	4.13	.674	مرتفع
5	25	أبذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المدرسة	4.11	.624	مرتفع
6	23	أقوم باستغلال الموارد المادية المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	4.04	.704	مرتفع
7	24	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.03	.760	مرتفع
7	26	امتلك مهارة على حل مشكلات لتعامل مع متغيرات الحياة اليومية الخاص بالمدرسة	4.03	.760	مرتفع
9	30	أنجز مهامي بناءً على الخطط السنوية الفصلية والشهرية	3.86	.748	مرتفع
10	28	لدي الدافعية للإنجاز الأعمال الإضافية خارج أوقات الدوام الرسمي	3.84	.858	مرتفع
11	29	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال	3.80	.759	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	31	تقيم أداء المعلمين يتم بناءً على أسس ومعايير واضحة	3.80	.853	مرتفع
13	27	لمواكبة المتغيرات الحديثة تعقد إدارة المدرسة لقاءات دورية للارتقاء لمنظومة العمل	3.79	.884	مرتفع
14	34	تطوير نتائج تقييم الأداء يعتمد بشكل كبير بإطلاع المعلمين عليه.	3.78	.718	مرتفع
15	36	يعد تقييم الأداء حافزاً للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي	3.76	.850	مرتفع
16	33	يستطيع المعلمون الحصول على نتائج تقييم أدائهم من الإدارة المدرسية بسهولة	3.70	.791	مرتفع
17	38	تتم عملية التقييم بشكل روتيني ذي جدوى حقيقية	3.66	.825	متوسط
17	39	يتم تحديد الدورات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء	3.66	.838	متوسط
19	32	يتميز نظام تقييم الأداء بقدرته على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المدرسين	3.63	.689	متوسط
19	37	يطور المعلمون أدائهم من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم	3.63	.806	متوسط
21	35	يتخذ مدير المدرسة الخطط للارتقاء بالنمو المهني للمعلمين	3.59	.900	متوسط
		الأداء الوظيفي	3.89	.414	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.59-4.41)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "امتلك الكفايات المعرفية ذات الصلة بالمهام الموكلة لي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.41)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها " يتخذ مدير المدرسة الخطط للارتقاء بالنمو المهني للمعلمين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.89).

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يسعون إلى الإرتقاء بإدائهم الوظيفي للحصول على الترقية، كما أن الكثير منهم يشارك في جوائز تربوية كجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز الأمر الذي زاد التنافسية ما

بين المعلمين وانعكس بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي، وقد يفسر ذلك أن كثير من المعلمين يقوم بإداء مهامهم من أجل تجنب العقوبات المادية والمعنوية. كما أن إخلاص بعض المعلمين وحبهم لمهنة التعلم ينعكس على أدائهم الوظيفي، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من مثل (Efangsatel;2015).

**السؤال الرابع: هل يختلف مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش باختلاف جنسهم وخبرتهم التدريسية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش حسب متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش حسب متغيرات الجنس والخبرة التدريسية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد		
3.90	.337	85	من 1-10 سنوات	الخبرة التدريسية
3.87	.490	75	أكثر من 10 سنوات	
3.89	.405	93	ذكر	الجنس
3.89	.430	67	أنثى	

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والخبرة التدريسية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين التثائي جدول (8).

جدول رقم (8)

تحليل التباين التثائي لأثر الجنس والخبرة التدريسية على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة جرش

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة التدريسية	.037	1	.037	.214	.645
الجنس	.001	1	.001	.003	.954
الخطأ	27.277	157	.174		
الكلي	27.314	159			



يتبين من الجدول (8) الآتي:

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة التدريسية، حيث بلغت قيمة ف 0.214 وبدلالة احصائية بلغت 0.645.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.003 وبدلالة إحصائية بلغت (0.954).
- وقد يعزى ذلك إلى أن أداء المعلمين لا يتأثر بمتغير الجنس لان كلا الجنسين مؤهل ما قبل واثناء الخدمة. كما ان كلا الجنسين يسعى إلى تطوير أدائه الوظيفي للحصول على حوافز مادية ومعنوية كالترقية وكتب الشكر كما أن الأداء الوظيفي الممتاز يحقق مفهوم الذات لدى المعلم . مما يشعره بالأمان والاستقرار الوظيفي، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن المعلمين بمختلف سنوات خبراتهم ونتيجة تقدم التكنولوجيا وانتشار الحصص النموذجية وتوافر النماذج والخطط اللازمة بالارتقاء الوظيفي على الشبكة العنكبوتية اسهم ذلك بردم الفجوة ما بين المعلمين الجدد والقدامى.

**السؤال الخامس: ما العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي المدارس في محافظة جرش؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، والجدول (-) يوضح ذلك.

جدول (9)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

الاداء الوظيفي		
**0.440	معامل الارتباط ر	العدالة التنظيمية
.000	الدلالة الإحصائية	
160	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. وقد يعزى ذلك إلى أن العدالة التنظيمية تخلق مناخاً وظيفياً إيجابياً يساعد على الاستقلال والابداع الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين. كما أن الحوافز المادية والمعنوية والشعور بالأمان، وتوفير التسهيلات اللازمة لعملية التعليمية جميعها تشكل بيئة خصبة لإخراج الطاقات

الكامنة لدى المعلمين مّما يساهم في زيادة عطائهم داخل الغرف الصفية وبالمحصلة النهائية على أدائهم الوظيفي، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ( Kalay ; 2018 ; Krishnan atel ; 2016).

### التوصيات

1. عقد دورات تدريبية فيما يتعلق بأخلاقيات مهنة التدريس .
2. تحسين نوعية الدورات التدريبية للارتقاء بالأداء الوظيفي للمعلمين لمواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين.
3. إجراء المزيد من الدراسات للكشف العلاقة ما بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى من مثل الولاء الوظيفي.

## المصادر والمراجع:

### المراجع الأجنبية :

- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.
- Efanga, S. I. Aniedi, O. M., & Idante, G. O. (2015). Organizational justice and job performance of lecturers in Federal Universities in South-South zone of Nigeria. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 111-117.
- Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Krishnan, R., Loon, K. W., Ahmad, N. A. F. binti, & 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), 466-477.
- Moazzezi, M., Sattari, S., & Bablan, A. Z. 2014. The relationship between organizational justice and job performance of Payamenoor University employees in Ardabil province, *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(6): 57-64.
- Ngan, N. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction - A case of public-sector services in Vietnam. Master Thesis, I-Shou University.
- Yaghoubi et al., (2014). An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction. Munich Personal RePEc Archive, Chabahr Maritime University.

### المراجع العربية:

- شطناوي، نواف، العقلة، ريم (2012) العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(4)، 70-101.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009) «درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، *مجلة جامعة دمشق*. 25(1)، 37-42.
- الشهري، محمد. (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- بن دحو، سميرة و سهيل مقدم. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. *مجلة التنمية البشرية*، 7(7)، 207-240.
- محمد ناصر راشد ابو سمعان . (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- البشاشة، سامر. أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(4).

- العبيدي، محمد (2010)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (24) ، 74-107.
- زايد، عادل(2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (القرالة، عصمت (2009)، الحكمانية في الإداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.  
 ○ ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رسوساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالوالاء التنظيمي أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق: جامعة (2011): 191-231. 25،
- عباس، سهيلة، وعلي، حسين. (1999). (إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر.
- النجار، محمد عدنان(1995). (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عودة، أحمد، وصباريني، محمد سعيد(1990). (تطوير ومعايرة فقرات أداة لتقييم الممارسات التدريسية بالمستوى الجامعي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 28-50، ص، 25.
- الصغير، فهد عثمان (2002) المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة، جامعة نايف للعلوم العربية الأمنية، الرياض.