

دور العدالة التنظيمية في الحد من التهمك التنظيمي في المدارس  
الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

**The Role of Organizational Justice in Reducing  
Organizational Cynicism in Jordanian Private  
Schools from the Teachers' Perspective**

إعداد

شيرين "محمد علي" خورما

إشراف

الدكتورة خولة حسين طه عليوة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أنا شيرين "محمد علي" موسى خورما، أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: شيرين "محمد علي" موسى خورما

التاريخ: 2023 / 06 / 11.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين "

وأجيزت بتاريخ: ١١ / ٦ / ٢٠٢٣

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. خولة حسين عليوة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخياً ورئيساً	أ.د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخياً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة اليرموك	عضواً خارجياً	أ.د. عارف توفيق العطاري

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه ملء السموات والأرض، الحمد والشكر لله دائمًا على ما فضل عليّ من نعم. فإنه لا يسعني وأنا في المراحل الأخيرة من إتمام هذه الرسالة إلا أن أحمده الله وأشكره أولاً ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الفاضلة الدكتورة خولة حسين عليوة التي قبلت، ورحبت وشجعت ودعمت بأسلوبها الراقي، وأشرفت على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة في ذهني إلى أن دخلت حيز التنفيذ. فكانت نعم الموجه لي حتى استطعت تجاوز الصعاب، فكان لتوجيهاتها أطيب الأثر في الوصول بهذا العمل إلى ما وصل إليه.

والشكر الموصول إلى القامات العلمية، الأساتذة في كلية الآداب والعلوم التربوية، وأخص بالذكر الأساتذة الأفاضل في قسم الإدارة والمناهج لما قدموه من علم نافع، ودعم مستمر طيلة فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة متمعنة للرسالة، وما قدموه من اقتراحات ساهمت في إثراء الرسالة وتطويرها.

كما أقدم الشكر الجزيل لكل من مدّ يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة، والشكر كل الشكر لجميع من وقف إلى جانبي من الأهل والأصدقاء.

الباحثة

شيرين خورما

## الإهداء

إلى رمز الحب والنقاء، إلى الذي ساندني في كل الأوقات، إلى من علمني أن كرامة الإنسان

أعلى ما يملك، إلى أبي الغالي أطل الله في عمرك وامتعت بموفور الصحة والعافية.

إلى صديقتي ورفيقتي وحببتي التي غمرتني بعطفها وحنانها ودعمها، الموجهة لي في كل

خطواتي، الداعم الأول لمسيرتي العلمية إلى أمي الغالية أطل الله في عمرك وامتعت بموفور

الصحة والعافية.

إلى رفيق دربي، إلى المساند والحبیب الذي لم يتوانى يوماً عن توفير سبل الراحة لي، إلى

من كان ظلي حين يلفحني التعب، إلى زوجي الغالي وفقك الله لما فيه خيري الدنيا والآخرة وامتعت

بموفور الصحة والعافية.

إلى فلذات كبدي وقرّة عيني، وأجمل ما في عمري أنتم ثروتي وعكازي لأيامي القادمة ...

إلى أبنائي (عبدالله وياتر وهيا) جعلكم الله من الصالحين البارين ووفقكم لما يحبه ويرضى.

إلى شركائي في أحزاني وأفراحي، إلى الغالبيين على قلبي مهما باعدتنا المسافات، إلى سندي

في الحياة أختي الغالية وأخوي العزيزين وفقكم الله لما فيه خيري الدنيا والآخرة.

أهديكم هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي وتعبني أثناء مسيرتي العلمية

الباحثة

شيرين خورما

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ط	قائمة الأشكال .....
ي	قائمة الملحقات .....
ك	الملخص باللغة العربية .....
ل	الملخص باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	المقدمة .....
4	مشكلة الدراسة .....
5	هدف الدراسة وأسئلتها .....
5	أهمية الدراسة .....
6	حدود الدراسة .....
7	مصطلحات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
10	اولاً: الأدب النظري .....
17	ثانياً: الدراسات السابقة .....
25	التعقيب على الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>	
29	منهج الدراسة .....
29	مجتمع الدراسة .....
30	عينة الدراسة .....
30	أداة الدراسة .....

31	.....	صدق أداة الدراسة
35	.....	تصحيح أداة الدراسة
36	.....	متغيرات الدراسة
36	.....	إجراءات الدراسة
37	.....	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
39	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
44	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
49	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>		
57	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
61	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
64	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
65	.....	التوصيات
<b>المصادر والمراجع</b>		
68	.....	أولاً: المراجع العربية
72	.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
74	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة في لواء وادي السير	29
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة في لواء وادي السير	30
3-3	الصدق الداخلي لمجالات العدالة التنظيمية مع فقراتها	32
4-3	الصدق الداخلي لمجالات التهكم التنظيمي مع فقراتها	33
5-3	الصدق البنائي للعدالة التنظيمية مع مجالاتها	34
6-3	الصدق البنائي للتهكم التنظيمي مع مجالاته	34
7-3	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للعدالة التنظيمية ومجالاتها	35
8-3	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتهكم التنظيمي ومجالاته	35
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية ومجالاته	39
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً.	41
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً.	42
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً.	43
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على متغير التهكم التنظيمي ومجالاته مرتبة تنازلياً.	44
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك مرتبة تنازلياً	46
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الاعتقاد مرتبة تنازلياً	47
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العاطفة مرتبة تنازلياً	48
17-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعدالة التنظيمية في التهكم التنظيمي	49
18-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجال العدالة التفاعلية في التهكم التنظيمي	51
19-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجال العدالة الإجرائية في التهكم التنظيمي	52
20-4	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجال العدالة التوزيعية في التهكم التنظيمي	54



## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
17	مجالات التهم التنظيمي	1
50	معادلة العدالة التنظيمية للتنبؤ في التهم التنظيمي	2
52	معادلة مجال العدالة التفاعلية للتنبؤ في التهم التنظيمي	3
53	معادلة مجال العدالة الإجرائية للتنبؤ في التهم التنظيمي	4
55	معادلة مجال العدالة التوزيعية للتنبؤ في التهم التنظيمي	5

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
75	تحكيم الاستبانة	1
81	قائمة بأسماء المحكمين الأفاضل	2
82	استبانة الدراسة النهائية	3
87	كتب تسهيل المهمة	4

## دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين

إعداد: شيرين "محمد علي" موسى خورما

إشراف: الدكتورة خولة حسين طه عليوة

### المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت محورين: الأول لقياس مستوى العدالة التنظيمية، والثاني لقياس مستوى التهكم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (359) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2022 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة مقبولاً. وأن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة جاء مقبولاً. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً تنبؤياً دالاً إحصائياً للعدالة التنظيمية ومجالاتها الثلاث في الحد من التهكم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية، لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للمعلمين وتقليل الاتجاهات السلبية. كما أوصت بالعمل على تخفيض مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة وذلك من خلال تعزيز المشاعر الإيجابية للمعلمين في المدارس.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، التهكم التنظيمي، لواء وادي السير، المدارس الخاصة.

# **The Role of Organizational Justice in Reducing Organizational Cynicism in Jordanian Private Schools from the Teachers' Perspective**

**Prepared by: Shereen "Mohamad Ali" Mousa Khorma**

**Supervised by: Dr. Khawla Husain Taha Alaiwa**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of organizational justice in reducing organizational cynicism in Jordanian private schools. The study used the analytical descriptive approach based on data collection through a questionnaire that included two axes: The first is to measure the level of organizational justice, and the second is to measure the level of organizational cynicism, the sample of the study consisted of (359) male and female private school teachers in the Directorate of Education of Wadi Al-Seer District during the second semester of the academic year 2022/2023, who were selected randomly. The results of the study showed that the level of organizational justice in Jordanian private schools appeared acceptable, and also showed that the level of organizational cynicism in Jordanian private schools was acceptable. And the results showed that there is a statistically significant predictive role for organizational justice and its three domains in reducing organizational cynicism. The results of the study recommended the need to work on promoting organizational justice within the school environment, because of its effective role in forming teachers' positive behaviors and reducing negative trends. It also recommended working to reduce the level of organizational cynicism in Jordanian private schools, by enhancing the positive feelings of teachers in schools.

**Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactive Justice, Organizational Cynicism, Wadi Al-Seer District, Private Schools.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

حثت الشرائع السماوية منذ نشأة الكون على العدل، وقد أمرنا الله عز وجل في آيات عدة في القرآن الكريم بالعدل. قال تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون" (النحل: 90).

وقد أمر سبحانه وتعالى الإنسان -أيًا كان موقعه- بالعدل ونهى عن الظلم. إذ وردت كلمة العدل ومشتقاتها تسعًا وعشرين مرة في القرآن الكريم دلالة على أهمية العدل. والعدل في الإسلام هو إعطاء الحق لأهله وافيًا غير منقوص في قليل أو كثير، وعدم نقصانه أو زيادته على حساب غيره. ونظرًا لأهمية العدل في المؤسسات، فإن الفكر الإداري لم يغفل عنه، وتولّد عن هذا الاهتمام مفهوم العدالة التنظيمية (السعود، 2021)

وأوصى الإسلام بالعدل بين جميع الناس في جميع الأمور، ووضع كثيرًا من التشريعات، إذا نفذت في المجالات العملية، وفي جميع المؤسسات، وعلى مستوى الأفراد والجماعات، وفي جميع الوظائف والترقيات والمهام؛ ستنمو وتتطور على كل المستويات الإدارية والفنية وتتحقق الأهداف طويلة وقصيرة المدى بأقل وقت وكلفة، وبهذا تقل السلبات التي تعيق تحقيق الأهداف (نشوان ونشوان، 2004).

وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية العدل وأثره على بعض متغيرات السلوك التنظيمي؛ كالولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والروح المعنوية ومستوى الأداء وغيرها. منها دراسة (Kristina & Mangundjaya, 2016)؛ نايف، 2019؛ بونقاب، 2021؛ العبسي، 2022؛ (J. and Ranjit 2022) ونظرًا لأهمية العدل وقيمه فإن العديد من الدراسات أجمعت على

ضرورة ممارسة القائد العدالة في مؤسسته، ومع موظفيه، فالإدارة عملية إنسانية تسعى لتحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين الجهود البشرية.

وقد أصبح واضحاً أن كفاءة أي مؤسسة وجودة إنتاجها يعتمد بشكل أساسي على كفاءة العنصر البشري فيها، إذ إنه يعد أهم الموارد في المؤسسات، وأبرز عناصر الإنتاج فيها، ومصدرًا لقدرتها التنافسية ويعوّل عليه في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالاهتمام بالموارد البشرية وحاجاتها أصبح حاجة ملحة ومتطلبًا أساسيًا من قبل المنظمات، كما أن تفهم سلوك العنصر الإنساني من قبل الإدارة والأسباب التي تؤدي إليه له دور كبير في تحفيز الأفراد وتشجيعهم نحو العمل. وبعد موضوع العدالة التنظيمية أحد أقوى المتغيرات التي تؤثر في سلوكيات العاملين وردود أفعالهم نتيجة لإدراكهم المعاملة العادلة للمنظمة. فشعور العامل بعدم العدالة في المعاملة أو التقييم أو الإجراء في مؤسسته قد يؤدي إلى تدمير بعضهم من أسلوب تعامل المديرين معهم وشعورهم بالظلم والاستياء، وقد ترجع أسباب هذا التدمير إلى عدم تحقيق العدالة في المنظمة بين العاملين فيها، فيظهر التهمك من قبلهم تجاه المنظمة وما يرتبط به من نتائج سلبية على العمل والإنتاج (المغربي، 2010).

إحساس الموظف بأن العوائد التي يحصل عليها مناسبة لمدخلاته يشير إلى العدالة التوزيعية. أما إدراكه لنزاهة وشفافية الإجراءات المتبعة في المنظمة في كافة النواحي فيشير إلى العدالة الإجرائية. لكن مشاركة الموظفين في صناعة القرارات المتخذة في المنظمة والصدق والإخلاص في التعامل؛ تعكس العدالة التفاعلية (الذهبي وبوكميش، 2019).

ومما يجدر ذكره أن المعلمين في المدارس الخاصة يعانون من عدة مشكلات، فمنها ما قد ينتج عنه شعورهم بالإحباط أو التدمير أو خيبة الأمل، مما قد يؤثر سلباً على عطائهم وأدائهم في المدرسة. وهذا الشعور الذي قد يتولد لدى المعلمين من الممكن أن ينشأ عنه موقفاً يعبر من خلاله المعلمون عن اعتقادهم وشعورهم وعواطفهم السلبية تجاه المدرسة التي يعملون فيها وهذا ما يطلق

عليه التهكم التنظيمي، وقد بدأ الباحثون في السنوات الأخيرة يدركون التأثير الصعب والقوي الذي يولده التهكم التنظيمي في المؤسسات من إثارته للعديد من المواقف والسلوكيات والتي قد تؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين، مما يؤثر مباشرة على مستوى المنظمة بشكل عام، ويعيق قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة (الكعبي، 2017).

لذا على القائد أن يكون عادلاً بين موظفيه فلا يظلم ولا يحابي. ولقد قيل أن العدل أساس الملك، وهو كذلك إذ يعتبر العدل أساس استمرار المنظمات وتطورها، حينما يعامل القائد جميع موظفيه بعدالة وإنسانية، ولا يكون انتقائياً أو متحيزاً أو ظالماً. فالقائد العادل في تعامله مع موظفيه، سوف يكسب ثقتهم ومودتهم، ويرفع مستوى ولائهم والتزامهم، وبالتالي يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي بما يعود بالفائدة والسمعة الحسنة له وللمنظمة التي ينتمي إليها، كما وتتحسن جودة مخرجات منظمته كمّاً ونوعاً نتيجة لذلك (السعود، 2021).

### مشكلة الدراسة

تتبنى مشكلة الدراسة من الأهمية الخاصة للعدالة التنظيمية، لما تعتقد الباحثة أن لها أثر على أداء المعلمين وكفاءة الأداء الوظيفي في المدارس، ففي بعض الحالات عندما يشعر المعلمون بغياب العدالة يتوقع أن يترتب على ذلك نتائج سلبية كإخفاض الروح المعنوية، والرضا الوظيفي وغيرها. مما قد ينتج عنه شعوراً أو سلوكاً سلبياً تجاه المنظمة. وقد يكون للعدالة التنظيمية دور في الحد من شعور العاملين السلبي تجاه المنظمة، وقد أوصت أبو رمان (2019) بالاستفادة من دراستها لرفع درجة العدالة التنظيمية والحفاظ عليها، والقيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى، وأوصى بونقاب (2021) بإجراء دراسات حول العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة وتبلورت مشكلتها.



بالإضافة إلى ملاحظة الباحثة -من خلال عملها الميداني كمعلمة في القطاع الخاص لمدة تزيد عن سبعة عشر عامًا- بأنه قد يكون هناك دورًا للعدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي لدى المعلمين تجاه مدارسهم، وهذا ما ستبحث فيه هذه الدراسة. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس التالي: هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة الكشف عن دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

### أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال البحث في العدالة التنظيمية ومجالاتها ودورها

في الحد من التهكم التنظيمي. كما تكمن أهمية الدراسة في تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي) بشكل يسهم في تحليل مضامينها، وتعرف أهميتها ومجالات المتغيرين عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين الآخرين. ومن المؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبات العربية والمكتبة الأردنية بمرجع ذي أهمية للأكاديميين والتربويين. كما تعد نقطة انطلاق لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من إثراء للأدب النظري في مجال العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، وقد تكون منطلقاً لدراسات مشابهة في مجتمعات وضمن عينات مختلفة.

الأهمية التطبيقية: من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم نظرة عن التهكم التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية الخاصة والتي يمكن الاعتماد عليها للعمل على الحد منها لدى المعلمين، كما يتوقع أن تفيد هذه الدراسة ونتائجها وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية والعمل على تطبيق بعض التوصيات العملية وكيفية تفعيلها للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية، كما قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والمختصين الآخرين من خلال تقديم مقترحات لدراسة متغيرات ذات علاقة أو ليست ذات علاقة لبحوث مستقبلية للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد في تطور وتقديم المنظمات التربوية بشكل عام.

### حدود الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

**الحد البشري:** معلمو المدارس الأردنية الخاصة التابعة للواء وادي السير.

**الحد المكاني:** المدارس الأردنية الخاصة التابعة للواء وادي السير.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022.

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية حسب السعود (2021) بأنها نوع من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف إلى القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكل عادل على جميع الموظفين. فهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة إدراك المعلمين في المدارس الخاصة لمدى الإنصاف والمساواة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل إدارات مدارسهم. وقد تم قياس مستوى العدالة التنظيمية من خلال حساب متوسط استجابات أفراد العينة على محور العدالة التنظيمية ومجالاتها الثلاث: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، في أداة الدراسة التي صممت لهذه الغاية.

#### التهكم التنظيمي

عرف كاظم (2016) التهكم التنظيمي بأنه عبارة عن رد الفعل الذي يظهره المعلم نتيجة الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديه اتجاهات إيجابية أقل تجاه منظمته، حيث أن

فشل المنظمات في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والإحباط والذي يسبب التهكم التنظيمي.

ويعرف التهكم التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه شعور المعلم السلبي في المدارس الخاصة تجاه مدرسته، لفشلها في تلبية احتياجاته وإصابته بالإحباط وخبية الأمل مما يؤثر على أدائه في تلك المدارس وعدم تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة إنما بالحد الأدنى، وتم قياس مستوى التهكم التنظيمي من خلال حساب متوسط استجابات أفراد العينة على محور التهكم التنظيمي ومجالاته الثلاث: مجال الاعتقاد، ومجال العاطفة، ومجال السلوك.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الأدب النظري

تناول الأدب النظري محورين هما: العدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي. فقد اشتمل على مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها ومجالاتها، كما تناول أيضاً مفهوم ومجالات التهكم التنظيمي.

### المحور الأول: العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

إن موضوع العدالة التنظيمية هو مثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية خصوصاً تلك المتعلقة بالسلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة من التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في نجاح وتطور وتقدم المنظمات والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين. والعدالة هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة منذ القدم، وهي: الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة. فالعدالة هي العمل وفقاً لمتطلبات القانون، سواء ارتكزت هذه القواعد على الإجماع البشري أو على المعايير الاجتماعية. والعدالة مفهوم واسع تنادي به جميع الشعوب وتطمح لتحقيقها نظراً لأهميتها في إيجاد نوع من المساواة بين مختلف أبناء الشعب الواحد. وقد أمر الله سبحانه وتعالى الإنسان -أيًا كان موقعه- بالعدل ونهى عن الظلم. ولقد عبر مفهوم العدل عن الإنصاف، وتلقي جميع الناس معاملة متساوية، والابتعاد عن الانحياز والظلم والعنصرية.

ونظراً لأهمية العدل في المؤسسات فإن الفكر الإداري لم يغفل عنه، ولقد تولّد عن هذا

الاهتمام مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice) وهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة

في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة (السعود، 2021). والباحث في مسيرة الفكر الإداري المعاصر يجد ثمة تركيز على مصطلح "العدالة التنظيمية" من خلال نظريات التبادل Exchange theories حيث تركزت أفكار هومانز وبيتر بلاو، في نظرية العدالة حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية (الهيبي، 2014).

### مفهوم العدالة التنظيمية

لقد حظيت العدالة التنظيمية بالكثير من الدراسات والبحوث التي تناول فيها الباحثون دراسة متغير العدالة التنظيمية وربطه بالكثير من المتغيرات في بيئة العمل، ومدى تأثير الأداء بمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة. فعلى القائد أن يكون عادلاً بين الموظفين، فلا يتحيز ولا يحابي ولا يجور. فقد حرم الله الظلم على نفسه، وجعله محرماً بين الناس. وقد بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في المنظمات عندما قدم Adams عام (1965) نظريته المعروفة بنظرية العدالة، حيث افترضت هذه النظرية أن العاملين يقارنون ما يحصلون عليه من عوائد مقارنةً بما يحصل عليه زملائهم من عوائد. عرف غازي (2011) العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم فيها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الرسمي وغير الرسمي". كما عرفها ملحم (2020) أنها عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل إدارته، سواء أكانت بتوزيع الأجور والمكافآت، أو بعدالة الإجراءات المطبقة في توزيع الأجور، أو عدالة المعاملة على المستوى الشخصي، أو المعلوماتي، أو عدالة تقييم أدائه. كما تعرف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعرب عن علاقة الفرد بالمنظمة، كما تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه منظماتهم (Hussaum Muaamel, 2018). ويرى (Greenberg, 1993) العدالة بأنها إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف في مكان

العمل وكيف لمثل تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنين التنظيمية. فالعدل أساس في استمرار المؤسسات وتطورها وتميزها. والقائد الذي يعامل موظفيه بعدل ومساواة وإنسانية يكسب ثقة موظفيه ومودتهم ويرفع من مستوى التزامهم وانتمائهم لمؤسستهم، وبالتالي فهو يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي كمًّا ونوعًا، مما يؤثر بالتالي على مخرجات المنظمة وسمعتها (السعود، 2021).

### مجالات العدالة التنظيمية:

اقتصرت العدالة التنظيمية في بادئ الأمر على مجال العدالة التوزيعية، فظهرت نظرية المساواة Equity theory لأدمز (Adams, 1965) التي تعني قيام الموظف بمقارنة مدخلاته بمخرجاته، ومقارنة عوائده بأقرانه داخل المؤسسة وخارجها. ثم برزت العدالة الإجرائية التي ترتبط باتخاذ قرارات توزيع العوائد والمخرجات بين الموظفين. وأخيرًا برز مجال العدالة التعاملية بشكل مكثف في الدراسات الحديثة. كما أكدت الكثير من الدراسات كدراسات: (أبو سمعان، 2015؛ الهيتي، 2014؛ بوقليع، 2011؛ مليكة، 2018؛ Beuren et al, 2017) على وجود ثلاثة مجالات أساسية للعدالة التنظيمية تتمثل في: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية. (عبد المعطي، 2021). وقد ركزت هذه الدراسة على المجالات الأساسية الثلاثة وهي كالاتي:

### العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تشير العدالة التوزيعية إلى العدالة التنظيمية فيما إذا كان توزيع الموارد (الأجور، المكافآت، الترقيات،... إلخ) داخل المنظمة عادلاً. وتعني توزيع الأعباء والمكافآت بالتساوي بين جميع العاملين في نفس المستوى الوظيفي (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016). فهي تتعلق بمدى رضا الأفراد عما يتحصلون عليه.



### العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

تعني عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد أو الإجراءات المرتبطة بتحديد التخصصات (Greenberg, 1993). كما تتمثل في نزاهة عملية اتخاذ القرار بما يؤدي إلى نتيجة معينة (كنزة، 2018). وهي درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات وتعني درجة وضوح صياغة إجراءات وسياسات وقواعد العمل المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة. وقد تفوق العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية في الأهمية أحياناً، فالموظفون يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا كان المبدأ المستند عليه في اتخاذ القرار صحيحاً (عسلي وخوجة وشلاي، 2020).

### العدالة التفاعلية (interactive Justice)

تعني تلك العدالة درجة إدراك الموظف لأسلوب المعاملة من قبل المشرفين عند تطبيقهم الإجراءات الرسمية. أي أن هذه العدالة تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين في ضوء عملية تقييم الأداء (الشنطي، 2015). وتتمثل في "مدى إحساس العاملين بالعدل في المعاملة أثناء قيامهم بالعمل. لذلك تسمى أحياناً "العدالة التفاعلية" وهي أيضاً مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام ومساواة. ويلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل. وشعور الموظف بالعدالة بمجالاتها الثلاث يؤثر على مستوى ولائه لمنظمتة ومدى التزامه بالعمل فيكون مستواه معتدلاً" (فاضل وبوفلجة وبزابد، 2019، ص: 296).

### المحور الثاني: التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)

يعرف قاموس أوكسفورد المتهكم بكونه "شخص لديه نزعة أو ميل إلى عدم الإيمان بصدق دوافع الآخرين وأفعالهم، ومعتاد على التعبير عن ذلك من خلال النظرات التهكمية والتعبيرات

الانتقادية. (Dean et al, 1998). كما يعرف التهكم بأنه شعور سلبي يحدث عندما لا تتطابق التوقعات مع الواقع (Dobbs, 2019). فالتهكم التنظيمي هو مواقف العاملين السلبية تجاه مؤسساتهم، وعدم رضاهم عن إدارتها، وشعورهم بالسخط عليها، واعتقادهم بعدم استقامتها، وإبداؤهم التذمر منها واليأس من نجاحها، والكراهية لها لاعتقادهم بأنها تفقر إلى الشفافية، ويهملها مصالحها فقط، ولو كانت ضد مطالبهم وحاجاتهم وأهدافهم (عبدالكريم، 2019). وتبرز أهمية التهكم التنظيمي في مساعدة المؤسسات على التغيير من خلال اكتشاف حالات الخلل المتهم عليها، ويسهم في الحماية والسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية، كما يساعد في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية (مزعل، 2017). ويعرف التهكم التنظيمي بأنه "عدم ثقة الموظفين بقادتهم والاعتقاد بأن أرباب العمل يستغلون مساهمتهم في لحظة مواتية، وأن المواقف المتهممة نحو المنظمة يمكن أن يكون لها آثار بعيدة المدى على كل من المنظمة والموظفين في شكل نتائج سلبية مثل عدم الالتزام بالعمل والدافع المقبول واللامبالاة والاستقالة واليأس والشك والاحتقار والازدراء وهذا ما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية بين الموظفين أنفسهم" (Nair et al, 2012, p18).

فالتهكم باختصار من وجهة نظر الباحثة هو غياب احترام الموظفين وتقديرهم لمؤسساتهم، والسخرية منها لعدم رضاهم عن قادتها وقراراتهم لأنهم يرونها مجحفة بحقهم وغير عادلة، فلا يسعون لتحقيق أهدافها أو تطويرها.

### مجالات التهكم التنظيمي

للتهكم التنظيمي ثلاثة مجالات كما أوردها الكعبي (2017):

### مجال الاعتقاد (Belief Domain)

وهو اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم تفتقر الهدف الواضح والإخلاص والشفافية والصدق في اتخاذ الإجراءات والقرارات، وذلك نتيجة المشاعر السلبية، مما يجعلهم يشعرون بأن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيمها، بالإضافة إلى أن الموظفين يعتقدون بأن مؤسستهم ينقصها المصداقية والاستقامة والعدالة، ويتهمونها بطغيان الانتهازية، وممارسة الخداع في معاملتهم، مما يعزز لديهم ضعف الأمان، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة واللجوء إلى السخرية الناقدة.

### مجال العاطفة (Emotion Domain)

يعرفه (الكعبي، 2017) بأنه ردود فعل الموظفين الانفعالية السلبية القوية نحو المؤسسة بسبب عدم مصداقية ممارساتها وأفعالها كالغضب والاشمئزاز وعدم الاحترام والتوتر والخجل والكرهية وخيبة الأمل.

كما يشير هذا البعد إلى المشاعر السلبية التي يتضمنها الأفراد العاملون تجاه منظماتهم (Audenaert et al, 2020). يشعر الأفراد العاملون بالتوتر وفقدان الأمل وعدم الوضوح، نتيجة عدم اعتدال المنظمة في كيفية التوافق ما بين أمور العمل ومتطلباته وما بين توفير الدعم للموظفين، مما يؤثر سلبًا على الموظفين ويجعلهم أكثر تشاؤمًا (Naseer et al, 2020).

### مجال السلوك (Behavior Domain)

يعرفه (الكعبي، 2017) بأنه الميل للسلوكات السلبية كالفكاهة، والسخرية، وعدم المشاركة، والاعتراب النفسي، وضعف الثقة في قادة التغيير، والحط من قيمتها وقيمتها وسمعتها.

يعبر عن الأفعال العلنية أو السرية من قبل الأفراد المتهمين داخل المنظمة، كما يسلكون سلوكيات تتصف بالعدائية وفقدان الإيمان بالقادة، وعدم الثقة في الأشخاص أو المجموعات التي تعمل معهم في المنظمة، وهذه السلوكيات هي حصيلة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهممة تجاه المنظمة (إسماعيل، 2015).

## أسباب التهكم التنظيمي

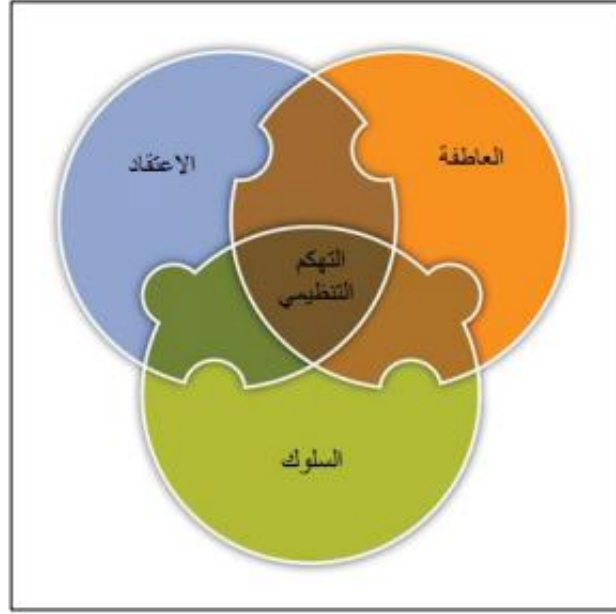
ومن أهم أسباب التهكم التنظيمي كما أوردها الكعبي (2017)، وكاظم (2016):

- تجاهل العاملين من قبل المنظمة، مما يصيبهم بخيبة الأمل لأن منظماتهم لا تلبى توقعاتهم، فيوجهون لها انتقادات حادة ويسخرون منها، ويتصرفون بطرق غير إيجابية نحوها.
- الشعور بالإهمال من قبل المنظمة، ونقص المعاملة بكرامة واحترام، وعدم المشاركة الصادقة في عمليات صنع القرار، وقلة الدعم الحقيقي الإداري.
- إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين أو تسريحهم أو فصلهم، أو تشغيلهم لفترات أطول من المصرح بها.
- غياب العدالة التنظيمية، وانتهاك الحقوق.
- تدني مستوى كل من حرية التعبير، وكفاية الإدارة، والتعزيز، والاستقلال الوظيفي، والتواصل، والدعم التنظيمي.
- مبادرات التغيير الفاشلة، والفضائح، وتعارض الأهداف، والخلافات بين المديرين، وضغوط العمل، وصراع الأدوار وغموضها.

وقد أشار (Wrench, et al) إلى أن التهكم التنظيمي هو ناتج من تقاطع مجالات التهكم الثلاث

الاعتقاد والعاطفة والسلوك كما في الشكل (1):

الشكل (1)



Source: Wrench, Jason, Punyanunt-Carter, Narissra, & Ward Sr Virginia, 2001

### مجالات التهكم التنظيمي

### ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات التي تتحدث عن العدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي، لإثراء الجانب النظري لدراستها، إضافة إلى الاستفادة منها، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث:

### الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

أجرت (2016) Kristina & Mangundjaya بحثاً عن العدالة التنظيمية كمتبئ عن التهكم التنظيمي في التغيير التنظيمي، هدفت دراستها تفصي تأثير العدالة التنظيمية باعتبارها متبئاً بالتهكم من التغيير التنظيمي، تم جمع البيانات باستخدام استبانات التغيير التنظيمي ومقياس العدالة التنظيمية، إذ كان هناك 281 مستجيباً عملوا كموظفين دائمين - لمدة سنتين على الأقل - في الشركات التي خضعت للتغيير قاموا بالاستجابة على استبانتين الأولى كانت حول التهكم على التغيير

التنظيمي، والثانية حول العدالة التنظيمية. أظهرت النتائج أن نجاح المنظمة في تطبيق التغيير يمكن أن يفشل بسبب السلوك التهكمي للموظفين تجاه الجهود المبذولة للتغيير، إذ إن موقف الموظفين التهكمي تجاه التغيير يمكن أن يؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة وهذا بدوره يؤثر على نجاح عملية التغيير. وأن عدالة المنظمة لها تأثير سلبي على التهكم التنظيمي.

وأجرى الزبون (2019) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقام بتطوير أداة للدراسة مكونة من جزأين: استبانة العدالة التنظيمية، وأداة التميز المؤسسي. وقد تكونت عينة الدراسة من 320 معلماً اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة معتدلة ولجميع أبعادها، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

كما أجرى نايف (2019) دراسة هدفت التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والمعلوماتية) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. حيث بلغت عينة الدراسة (233) موظفاً من مجتمع الدراسة المكون من العاملين الإداريين والبالغ عددهم (661) موظفاً. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية. وخرج الباحث بتوصيات عدة أهمها: مراجعة إدارة الجامعات الخاصة لسياساتها المتعلقة بالعدالة التنظيمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات ورغبات العاملين فيها.

وأجرت أبو رمان (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر مساعدي المديرين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (100) مساعد ومساعدة من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة معتدلة، وأن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت معتدلة.

كما أجرى الحصنة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث استخدمت استبانة وزعت على (402) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من (2059) معلماً، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأسفرت النتائج أن درجة العدالة التنظيمية جاءت عالية، وجاء مجال العدالة (الأخلاقية) بدرجة عالية جداً. بينما تبين وجود فروق بالعدالة التنظيمية تعزى للمرحلة ولصالح المراحل الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية.

وقد أجرى رجم وقصة (2020) دراسة هدفت تحليل العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة ورقلة، وقد شملت عينة الدراسة 74 أستاذًا، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أداتين للدراسة الاستبائية، وإجراء مقابلة مع بعض الأساتذة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك أن مستوى الرضا الوظيفي كان معتدلاً لدى الأساتذة بينما أخذت العدالة التنظيمية مستوى متوسطاً، وتوصلت الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة والخبرة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي فيما يتعلق بمتغير القسم.

كما أجرى بونقاب (2021) دراسة ميدانية هدفت تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، وقد تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول العلاقة بين المتغيرين. وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية، حيث شملت عينة الدراسة 231 أستاذًا. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع مجالاتها لدى الأساتذة كان متوسطاً يميل إلى المستوى المقبول، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة كان متوسطاً، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين في الجامعات الجزائرية.

وهدفت دراسة (J. and Ranjit (2022) دراسة الملكية النفسية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على نظريتي التبادل الاجتماعي والإنصاف. تم انتهاج المنهج البحثي المستعرض. حيث تكونت عينة الدراسة من (301) موظفاً بدوام كامل من (30) مؤسسة من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في الهند. من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للعدالة التنظيمية على كل من الملكية النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن الملكية النفسية لها أثر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة العبسي (2022) إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2020/2019. وقد طبقت الدراسة على 288 معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطباقية



العشوائية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت بتطوير استبانة للعدالة التنظيمية، وأخرى للرضا الوظيفي. ومن أبرز نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط، حيث جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى بينما جاءت العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس.

وأجرى Zhou & ma (2022) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا المعلمين بالرواتب ونية الدوران الوظيفي لدى إدارة المدارس الأساسية والثانوية في الصين. شملت عينة الدراسة 500 معلماً من المدارس في مقاطعتي زيجيانج وجيانجسو. وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأداتين للدراسة. وقد تم انتهاج المنهج الارتباطي للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية والرضا عن الرواتب والعمر لهم الأثر الواضح على نية الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية والثانوية. وأظهرت الدراسة أنه كلما كان الإحساس بالعدالة التنظيمية والرضا عن الرواتب أقوى ضعفت نية المعلمين للدوران الوظيفي. كما وجدت الدراسة أن الإحساس بالعدالة التنظيمية له الأثر الأقوى على نية الدوران الوظيفي.

### الدراسات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي

أجرى مزعل (2017) دراسة هدفت معرفة الأثر بين مجالات التهكم التنظيمي المتمثل في (تهكم الاعتقاد، تهكم السلوك، تهكم العاطفة) ورأس المال الاجتماعي من خلال تحديد مجالاته الثلاثة (الثقة، التعاون، الالتزام) بالمصارف العراقية، بلغت عينة الدراسة (315) موظفاً في حين بلغ مجتمع الدراسة (1794) موظفاً، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير سلبي مباشر بين التهكم التنظيمي ومجالاته على رأس المال الاجتماعي، ومجالاته في جميع عينات الدراسة.

أجرت القيسي (2018) دراسة هدفت بيان أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي لأمانة عمان الكبرى، حيث اشتملت عينة الدراسة (400) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (23000) فرداً. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي الاستكشافي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي بمجالاته (التهكم الإدراكي والسلوكي والعاطفي) في الأداء المنظمي بمجالاته مجتمعة في أمانة عمان الكبرى. ولا تشكل مجالات التهكم التنظيمي مقداراً متساوياً من الأهمية النسبية في أمانة عمان الكبرى.

وأجرت أبو زعيتر (2019) دراسة هدفت التعرف إلى دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي الذي يعبر عن عدم ثقة العاملين بمسؤوليهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق هذه الدراسة على جميع العاملين الإداريين في جامعة الأقصى باستخدام أسلوب الحصر الشامل، أما بالنسبة لأداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة فقد تم توزيعها على (322) إدارياً. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقة عكسية قوية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى ظاهرة التهكم التنظيمي. بالإضافة إلى وجود تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية بمجالاته الخمسة على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأقصى.

وأجرى عبد الكريم (2019) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الشفافية في الجامعات الأردنية الخاصة ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين فيها، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين وعددهم (233) عاملاً، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن ممارسة الشفافية والتهكم

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمستوى تقدير متوسط. بالإضافة إلى وجود أثر سلبي للشفافية ببعديها على التهكم التنظيمي.

وأجرت عبد الجليل (2019) دراسة استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين التهكم التنظيمي للعاملين بجامعة أسيوط وكل من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل، وإدراكهم لنمط القيادة الأخلاقية، وشعورهم بالاغتراب في العمل، بالإضافة للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدراكهم لنمط القيادة الأخلاقية وكل من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل وشعورهم بالاغتراب في العمل. كما استهدفت أيضاً اختبار دور إدراكهم لنمط القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين التهكم التنظيمي لديهم وكل من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية في العمل وشعورهم بالاغتراب في العمل. وقد تكونت عينة الدراسة من (327) عاملاً في القسم التعليمي في جامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في الجهاز الإداري لجامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية، ويشمل العاملين الدائمين فقط بالقسم التعليمي في الجامعة. وقد تم انتهاز المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها أنه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين التهكم التنظيمي إجمالاً وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجمالاً. كما أن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين بعض مجالات التهكم التنظيمي (السلوك، والشعور) وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العمل ومجالاتها (السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، والموجهة نحو الأفراد).

كما أجرت الجربة (2020) دراسة هدفت تقصي درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بينهما، وتحديد تأثير الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، والتخصص عليهما. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم

لمنطقة عمان الرابعة البالغ عددهم (1260) معلماً ومعلمةً، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (450) معلماً ومعلمةً. وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين: الأولى لقياس درجة التهكم التنظيمي، والثانية لتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين كانت معتدلة، وأنه لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين على مقياس درجة فاعلية التهكم التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص العلمي، والخبرة العملية، ولكن كانت هناك فروق دالة إحصائية في تلك الاستجابات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجرى (Prajogo et al. (2020) دراسة هدفت اكتشاف مسببات التهكم التنظيمي واكتشاف أثر الثقافة التنظيمية على استجابة الموظف العاطفية للتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي وتأثيرها التابع على التهكم التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (221) معلماً من المدارس الخاصة والحكومية، وقد اختيرت بالطريقة القصدية. وتم استخدام أداة الاستبانة لهذه الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة التي أجريت في أندونيسيا أن الثقافة التنظيمية الداعمة لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعلى استجابة الموظفين الفعالة للتغيير التنظيمي. كما أن استجابة الموظفين الفعالة للتغيير التنظيمي لها أثر سلبي على التهكم التنظيمي.

وأجرت الدخيل (2021) دراسة استهدفت التعرف إلى مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن، والكشف عن وجود فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة). ولقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. والاستعانة بالمقياس الذي أعده (Brandes, 1998) وقام بتطويره (Dean) et al, 1998, أداة لجمع البيانات. ولقد تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (183)

معلمة في المدارس الأهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق بين إجابات العينة تعزى للمرحلة التعليمية، أو سنوات الخبرة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تم مقارنة الدراسات السابقة حسب:

#### أولاً: هدف الدراسة

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تنوعت في أهدافها فمنها ما تناول العدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والتميز المؤسسي، والروح المعنوية، والولاء التنظيمي كدراسة كل من (العبيسي، 2022؛ رجم، وقصة، 2020؛ الزبون، 2019؛ أبو رمان، 2019؛ الحصنة، 2019). وتشابه هدف دراسة Kristina & Mangundjaya (2016) إلى حد ما مع هدف هذه الدراسة حيث هدفت دراستها تقصي تأثير العدالة التنظيمية باعتبارها متنبئاً بالتهكم من التغيير التنظيمي. وفي المقابل تناولت بعض هذه الدراسات التهكم التنظيمي مع متغيرات أخرى مثل الأداء المنظمي، الولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة كدراسة كل من (القيسي، 2018؛ الجرية، 2020؛ أبو زعيتر، 2019) وقد اختلفت هذه الدراسة في هدفها مع الدراسات السابقة فقد هدفت التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

#### ثانياً: منهج الدراسة

تنوعت مناهج البحث التي استخدمتها الدراسات السابقة فمعظمها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة كل من (العبيسي، 2022؛ الزبون، 2019؛ أبو رمان، 2019؛ الحصنة، 2019؛ رجم وقصة، 2020؛ عبد الجليل، 2019؛ الجرية، 2020؛ Zhou & ma, 2022). وقد استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من (نايف 2019؛ بونقاب، 2021؛ القيسي،

2018؛ أبو زعيتر، 2019؛ عبد الكريم، 2019) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة بعض هذه الدراسات من معلمي المدارس والمساعدين والموظفين الإداريين في المدارس والجامعات، وأساتذة جامعات، وقادة تربويين من مديريات التربية والتعليم، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة بأن عينة الدراسة تكونت من معلمي المدارس الخاصة في الأردن.

### رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الكثير من الدراسات السابقة المشار إليها في هذه الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، بينما أضافت بعض الدراسات استخدام المقابلة إلى الاستبانة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة كونها الأداة الأكثر استخداماً.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري هذه الدراسة، وجد أن هناك علاقة نوعاً ما، لكن لم يتم دراسة العلاقة بينهما بشكل مباشر في المدارس الخاصة في الأردن (حسب علم الباحثة). وتأتي هذه الدراسة كإضافة للدراسات السابقة ودراسة العلاقة بين هذين المتغيرين ضمن مجتمع الدراسة المستهدف. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة كونها هي الأداة الأكثر استخداماً. كما أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات باختلافها ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في محافظة العاصمة عمان وبشكل خاص في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين، لم تتوافر أي دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالي في الأردن، علماً بأن الدراسات المشابهة للدراسة الحالية أجريت في بيئات ودول أجنبية. ومن هنا جاءت الحاجة لهذه الدراسة.

استفادت الباحثة من الدّراسات السّابقة في تطوير دراستها، والاطّلاع على المنهج المستخدم بتلك الدّراسات، وتبني إجراءاتها، كما استفادت في تطوير أداة الدراسة، وبلورة مشكلة الدّراسة، والاستفادة من نتائجها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم والطريقة والإجراءات التي تم اتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، كما تضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لأداة الدراسة، وطريقة التحقق من صدق وثبات الأداة، ومتغيرات الدراسة، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

بعد الاطلاع على مناهج البحث العلمي، واستناداً إلى الهدف من الدراسة المتمثل في التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وجدت الباحثة أن المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق هدف الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023 والبالغ عددهم (2368) معلماً ومعلمةً وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2021-2020، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة في لواء وادي السير.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
عدد أفراد مجتمع الدراسة	272	2096	2368

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ تكونت من (331) معلماً ومعلمةً من المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). وقد تم جمع (359) استجابة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء وادي السير كما هو موضح في جدول (2).

### جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة في لواء وادي السير

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
عدد أفراد العينة	61	298	359

### أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، فقد قامت الباحثة بتطوير أداة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية، والقسم الثاني: العدالة التنظيمية بمجالاتها الثلاث: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية. والقسم الثالث: التهكم التنظيمي ومجالاته الثلاث: الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك. وقد تم تطوير محوري العدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وتم تطوير محور العدالة التنظيمية بعد مراجعة المصادر التي توفرت من الدراسات السابقة التالية: (Kristina & Mangundjaya , 2016) ؛ أبو رمان، 2019: الزبون، 2019؛ العبسي، 2022). كما تم تطوير محور التهكم التنظيمي بعد مراجعة المصادر التي توفرت من الدراسات السابقة التالية: (مزعل، 2017؛ القيسي، 2018؛ الدخيل، 2021؛ Wijaya Kusumawati, Prajogo, 2020). حيث كانت كالاتي:

1. محور لقياس العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة، وتكون من (27) فقرة للعدالة التنظيمية بصورته الأولية، موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
2. محور لقياس التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة، وتكون من (24) فقرة بصورته الأولية. الملحق (1).

### صدق أداة الدراسة

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج والتخطيط في الجامعات الأردنية؛ إذ بلغ عددهم (11) مُحكمًا، ملحق (2) لمعرفة مدى انتماء الفقرة للمجال، ومدى أهمية الفقرة، ومدى دقة الصياغة والبناء اللغوي لل فقرات، وتعديل أو حذف الفقرات. وبناءً على آراء المحكمين، تم تعديل وصياغة بعض فقرات الأداة، فقد تكون محور العدالة التنظيمية بصورته النهائية من (26) فقرةً موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وتكون محور التهكم التنظيمي بصورته النهائية من (22) فقرةً موزعة على ثلاثة مجالات (الاعتقاد، العاطفة، السلوك)، ملحق (3).

### الصدق الداخلي لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق الداخلي للأداة طبقت على عينة استطلاعية بلغت (30) معلمًا ومعلمةً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة والمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية. وتوضح الجداول (3؛ 4) ذلك.

جدول (3)  
الصدق الداخلي لمجالات العدالة التنظيمية مع فقراتها

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط	0.83	0.84	0.82	0.78	0.84	0.84	0.59	0.52
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
العدالة الإجرائية	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
	معامل الارتباط	0.59	0.77	0.50	0.66	0.83	0.62	0.51	0.77
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
العدالة التفاعلية	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
	معامل الارتباط	0.66	0.79	0.83	0.72	0.83	0.76	0.79	0.60
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال العدالة التوزيعية تراوحت

بين (0.88 - 0.52) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا

يدل على وجود درجة من الصدق الداخلي بين فقرات المجال الأول. كما أن قيم معاملات ارتباط

الفقرات في مجال العدالة الإجرائية تراوحت بين (0.83 - 0.48) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من الصدق الداخلي بين فقرات المجال

الثاني. و معاملات الارتباط في مجال العدالة التفاعلية تراوحت بين (0.86 - 0.50) وكانت جميعها

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من الصدق الداخلي

بين فقرات المجال الثالث. ومما سبق نستنتج أن مجالات العدالة التنظيمية تتمتع بصدق داخلي

مقبول حيث أظهرت جميع الفقرات ارتباط مقبول بمجالاتها.

## جدول (4)

## الصدق الداخلي لمجالات التهكم التنظيمي مع فقراتها

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
الاعتقاد	معامل الارتباط	0.49	0.50	0.62	0.73	0.72	0.89	0.74	0.71
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
العاطفة	الفقرة	1	2	3	4	5	6		
	معامل الارتباط	0.85	0.72	0.81	0.65	0.63	0.56		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
السلوك	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
	معامل الارتباط	0.60	0.74	0.67	0.44	0.55	0.69	0.68	0.74
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الاعتقاد تراوحت بين

(0.72-0.88) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل

على وجود درجة من الصدق الداخلي بين فقرات المجال الأول. كما أن قيم معاملات ارتباط الفقرات

في مجال العاطفة تراوحت بين (0.52-0.85)، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من الصدق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ومعاملات الارتباط في مجال السلوك تراوحت بين (0.59-0.75) وكانت جميعها دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من الصدق الداخلي بين فقرات المجال

الثالث.

ومما سبق نستنتج أن مجالات التهكم التنظيمي تتمتع بصدق داخلي مقبول حيث أظهرت

جميع الفقرات ارتباط مقبول بمجالاتها. ومما سبق نستنتج أن مجالات التهكم التنظيمي تتمتع بصدق

داخلي مقبول حيث أظهرت جميع الفقرات ارتباط مقبول بمجالاتها.

## الصدق البنائي لأداة الدراسة

### جدول (5)

#### الصدق البنائي للعدالة التنظيمية مع مجالاتها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مجالات العدالة التنظيمية
0.00	0.95	العدالة التوزيعية
0.00	0.97	العدالة الإجرائية
0.00	0.96	العدالة التفاعلية

### جدول (6)

#### الصدق البنائي للتهكم التنظيمي مع مجالاته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مجالات التهكم التنظيمي
0.00	0.62	الاعتقاد
0.00	0.73	العاطفة
0.00	0.64	السلوك

يلاحظ من الجدولين (5، 6) أن الأداة تتمتع بصدق بنائي مقبول حيث أن كل مجال من مجالات الاستبيان يتمتع بمعامل ارتباط بمستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما يتضح من الجدولين السابقين أن أداة الدراسة تتمتع بصدق يجعلها صالحة للاستخدام.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات محوري الدراسة: العدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلمةً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدولين (7،8) قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة العدالة التنظيمية ومجالاتها، والتهكم التنظيمي ومجالاته.

## جدول (7)

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للعدالة التنظيمية ومجالاتها

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	8	0.90
العدالة الإجرائية	10	0.88
العدالة التفاعلية	8	0.89
العدالة التنظيمية (الكلي)	26	0.96

## جدول (8)

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتهكم التنظيمي ومجالاته

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الاعتقاد	8	0.83
العاطفة	6	0.79
السلوك	8	0.79
التهكم التنظيمي (الكلي)	22	0.78

يتبين من الجدولين (7، 8) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول حسب طريقة ألفا كرونباخ، حيث كان معامل ألفا كرونباخ (0.96) للعدالة التنظيمية، وكان أعلى معامل ثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمجالات العدالة التنظيمية معامل العدالة التوزيعية (0.90)، كما كان معامل ألفا كرونباخ للتهكم التنظيمي (0.78)، وكان أعلى معامل ثبات بطريقة ألفا كرونباخ من مجالات التهكم التنظيمي معامل مجال الاعتقاد حيث كان (0.83) وهو أعلى من (0.70).

## تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (26) فقرة لمحور العدالة التنظيمية، و(22) فقرة لمحور التهكم التنظيمي الملحق (3). يستجيب المعلمون والمعلمات عن كل فقرة من فقرات الأداة بخمسة خيارات تبدأ بدرجة موافق بشدة وتعادل (5) درجات، وبدرجة موافق وتعادل (4) درجات، وبدرجة محايد وتعادل (3) درجات، وبدرجة غير موافق وتعادل درجتان، وبدرجة غير موافق بشدة وتعادل درجة واحدة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار تدرج الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية، واعتمد على

معيار مقسم إلى أربع فئات، بناءً على أعلى استجابة - أقل استجابة مقسومة على 4 مستويات كالآتي:

$1 = \frac{(1 - 5)}{4}$  وبالتالي فإن الفقرات يمكن الحكم عليها من خلال:

4

مستوى منخفض	(1 - 1.99)
مستوى مقبول	(2 - 3)
مستوى معتدل	(3.01 - 4.01)
مستوى مرتفع	(4.02 - 5)

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

- 1- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.
- 2- المتغير التابع: التهكم التنظيمي.

#### إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والمتعلق بالعدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.
2. تطوير أداة الدراسة بالصورة الأولية.
3. التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والتخطيط في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (11) محكماً، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم حول تعديل أو حذف أو إضافة فقرات.



4. التأكد من صدق البناء، والصدق البيئي، وثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمةً، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

5. الحصول على كتاب من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة.

6. اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وتكونت من (359) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الأردنية الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير.

7. طبقت أداة الدراسة على العينة، ثم جُمعت البيانات، وحللت إحصائياً عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتوصل إلى النتائج.

8. مناقشة النتائج وتقديم التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في استخراج نتائج الدراسة للإجابة عن أسئلتها، كما يلي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية، ومحور التهكم التنظيمي.
- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لفحص الدور التنبؤي للعدالة التنظيمية في التهكم التنظيمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، والتي هدفت التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما يأتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:** ما مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى العدالة التنظيمية بشكل عام في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير ولكل مجال من مجالاتها، بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها والحصول عليها، لمعرفة أي من المجالات أعلى مستوى وكانت النتائج كما في الجدول (9).

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير العدالة التنظيمية ومجالاته مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	العدالة التفاعلية	3.09	0.96	1	معتدل
2	العدالة الإجرائية	2.95	0.90	2	مقبول
1	العدالة التوزيعية	2.82	0.82	3	مقبول
	العدالة التنظيمية (الكلي)	2.95	0.84	-	مقبول

يظهر الجدول (9) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) والانحراف المعياري (0.84).

وجاءت مجالات العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً (العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.82-3.09) وجاء في المرتبة الأولى مجال العدالة التفاعلية، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى معتدل، وتلاه مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مقبول، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مقبول.

وقد تم تحليل مجالات مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، وتم عرضها تنازلياً حسب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

### 1. مجال العدالة التفاعلية

تضمن المجال الأول في الاستبانة (8) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً، والجدول (10) يوضح النتائج.

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازليًا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تشجع الإدارة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.	3.36	1.25	1	معتدل
7	تحرص الإدارة على تنمية روح التعاون في العمل.	3.21	1.19	2	معتدل
4	تتعامل الإدارة مع المعلمين ضمن اللوائح والقواعد.	3.17	1.12	3	معتدل
1	تعامل الإدارة الجميع بالقدر نفسه من الاحترام.	3.14	1.23	4	معتدل
8	تحرص المدرسة على تحقيق الأمن الوظيفي لمعلميها.	3.12	1.27	5	معتدل
2	تراعي الإدارة الموضوعية في التعامل مع المعلمين.	3.00	1.15	6	مقبول
3	تعمل الإدارة على حل الخلافات بعدالة وشفافية.	2.95	1.19	7	مقبول
5	تعديل الإدارة بين المعلمين في توزيع الواجبات.	2.77	1.19	8	مقبول
	مجال العدالة التفاعلية (الكلي)	3.09	0.96	-	معتدل

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى المدارس الأردنية الخاصة من

وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة التفاعلية كان معتدلاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.09)

والانحراف المعياري (0.96).

وجاءت الفقرة السادسة التي نصت على "تشجع الإدارة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية

المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (1.25) بمستوى

معتدل، في حين أن الفقرة الخامسة التي نصت على "تعديل الإدارة بين المعلمين في توزيع الواجبات"

قد حصلت على أدنى متوسط حسابي؛ إذ بلغ (2.77)، وانحراف معياري بلغ (1.19) وبمستوى

مقبول.

## 2. مجال العدالة الإجرائية

تضمن المجال الثاني في الاستبانة (10) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول مجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً كما في الجدول (11).

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3.	يؤخذ بالجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.36	1.06	1	معتدل
7.	توفر المدرسة وصفاً وظيفياً مكتوباً يحدد بوضوح المهام.	3.20	1.16	2	معتدل
6.	تعتمد المدرسة نموذجاً واضحاً في تقييم أداء المعلمين.	3.06	1.27	3	معتدل
4.	تتاح إمكانية الاعتراض على القرارات من قبل المعلمين ذوي العلاقة.	3.03	1.14	4	معتدل
9.	تفسر الإدارة للمعلمين سبب اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	2.93	1.21	5	مقبول
10.	تزاعي الإدارة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.	2.92	1.15	6	مقبول
1.	تطبق الإجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء.	2.87	1.23	7	مقبول
5.	يتراجع المدير عن القرار الخاطئ.	2.84	1.20	8	مقبول
2.	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة.	2.79	1.17	9	مقبول
8.	تحرص الإدارة على استشارة المعلمين قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم.	2.52	1.18	10	مقبول
	مجال العدالة الإجرائية (الكلي)	2.95	0.90	-	مقبول

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى المدارس الأردنية الخاصة من

وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة الإجرائية كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95) والانحراف

المعياري (0.90).

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العدالة الإجرائية بين (2.52 - 3.36). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة التي نصت على "يؤخذ بالجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى معتدل، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثامنة والتي نصت على "تحرص الإدارة على استشارة المعلمين قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم" بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مقبول.

### 3. مجال العدالة التوزيعية:

تضمن مجال العدالة التوزيعية في الاستبانة (8) فقرات، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول هذا المجال، والجدول (12) يوضح النتائج.

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8.	تتناسب مهام عملي مع الوصف الوظيفي الخاص بي.	3.57	1.11	1	معتدل
7.	يتناسب عدد ساعات العمل مع طبيعة عملي في المدرسة.	3.39	1.14	2	معتدل
2.	توزع المهام بشكل يتناسب مع قدرات المعلمين.	3.12	1.16	3	معتدل
1.	توزع المهام بعدالة بين جميع المعلمين.	2.94	1.21	4	مقبول
3.	تطبق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل.	2.69	1.18	5	مقبول
6.	توزع الحوافز والمكافآت على المعلمين حسب الاستحقاق.	2.37	1.16	6	مقبول
4.	يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية والمسلكية.	2.30	1.18	7	مقبول
5.	يتناسب راتبي الشهري مع ما أبذله من جهد في عملي.	2.17	1.15	8	مقبول
	مجال العدالة التوزيعية (الكلية)	2.82	0.82	-	مقبول

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى المدارس الأردنية الخاصة من

وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة التوزيعية كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.82) والانحراف

المعياري (0.82).

وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.17 - 3.57) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة الثامنة التي نصت على "تناسب مهام عملي مع الوصف الوظيفي الخاص بي" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى معتدل، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الخامسة والتي نصت على "يتناسب راتبي الشهري مع ما أبذله من جهد في عملي" بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.15) وبمستوى مقبول.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:** ما مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير ولكل مجال من مجالاته، بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها، لمعرفة أي من المجالات أعلى مستوى والجدول (13) يوضح النتائج.

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على متغير التهكم التنظيمي ومجالاته مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3.	السلوك	3.02	0.89	1	معتدل
1.	الاعتقاد	2.78	0.93	2	مقبول
2.	العاطفة	2.67	0.88	3	مقبول
	التهكم التنظيمي (الكلي)	2.81	0.60	-	مقبول



يظهر الجدول (13) أن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81) والانحراف المعياري (0.60). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.67 - 3.02).

وجاء في المرتبة الأولى مجال السلوك، بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى معتدل، تلاه مجال الاعتقاد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى مقبول، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء مجال العاطفة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مقبول.

وقد تم تحليل مجالات التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، وسيتم عرضها بترتيب تنازلي حسب المتوسطات الحسابية، وذلك على النحو التالي:

### 1. مجال السلوك:

مجال السلوك هو المجال الذي جاء في المرتبة الأولى من مجالات التهكم التنظيمي وقد تضمن (8) فقرات في الاستبانة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال السلوك وتم ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأعلى متوسط إلى الأقل، والجدول (14) يوضح ذلك.

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3.	ينتابني الانتقاد لممارسات وسياسات مدرستي في التعامل مع الآخرين.	3.32	1.07	1	معتدل
6.	تسود السلبية أجواء العمل في المدرسة بسبب ممارسات الإدارة نحو المعلمين.	3.09	1.20	2	معتدل
1.	أشكو لزملائي خارج العمل عن الأمور التي تحدث في مدرستي.	3.05	1.25	3	معتدل
5.	يتصرف بعض المعلمين بعدوانية مع بعضهم لغياب العدالة والنزاهة.	3.04	1.21	4	معتدل
8.	لا أثق بقدرة إدارة المدرسة على التغيير نحو الأفضل.	3.02	1.27	5	معتدل
1.	أبتادل نظرات السخرية مع زملائي في العمل أثناء اجتماعات إدارة المدرسة غير المنطقية.	2.97	1.29	6	مقبول
4.	لا تعجبني الشعارات والمبادرات التي تتبناها مدرستي.	2.83	1.13	7	مقبول
7.	يحارب المعلمون كل جديد في المدرسة.	2.82	1.14	8	مقبول
	مجال السلوك (الكلي)	3.02	0.89	-	معتدل

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة

نظر المعلمين لمجال السلوك كان معتدلاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02) والانحراف المعياري (0.89).

وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.82-3.32). وجاء في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة التي

نصت على "ينتابني الانتقاد لممارسات وسياسات مدرستي في التعامل مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.07) بمستوى معتدل، كما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة السابعة والتي

نصت على "يحارب المعلمون كل جديد في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مقبول.

## 2. مجال الاعتقاد:

تضمن المجال ذو الترتيب الثاني للتهكم التنظيمي في الاستبانة (8) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الاعتقاد مرتبة تنازلياً، والجدول (15) يوضح النتائج.

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الاعتقاد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4.	تتجاهل مدرستي مشاكل معلمها.	3.00	1.15	1	مقبول
2.	لا تقدرني مدرستي عندما أعمل بجد.	2.96	1.23	2	مقبول
3.	تحترم مدرستي البعض من معلمها.	2.82	1.17	3	مقبول
5.	لا توضح مدرستي لمعلمها كل ما يخص أعمالهم.	2.80	1.15	4	مقبول
8.	لا تنجز مدرستي فعلياً ما تعزم إنجازه.	2.79	1.09	5	مقبول
7.	تراعي الإدارة مصلحتها الشخصية في قراراتها وأهدافها.	2.78	1.10	6	مقبول
1.	تبتعد مدرستي عن الاستقامة والمصادقية.	2.65	1.06	7	مقبول
6.	تتصف مدرستي بوجود مناخ نفسي غير مريح فيها.	2.45	1.05	8	مقبول
	مجال الاعتقاد	2.78	0.93	-	مقبول

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة

نظر المعلمين لبعدهم الاعتقاد كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) والانحراف المعياري (0.93).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45-3.00). وجاء في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة

التي نصت على "تتجاهل مدرستي مشاكل معلمها" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري

(1.15) وبمستوى مقبول، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة السادسة والتي نصت على "تتصف مدرستي

بوجود مناخ نفسي غير مريح فيها" بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مقبول.

### 3. مجال العاطفة:

تضمن مجال العاطفة في الاستبانة (6) فقرات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال العاطفة مرتبة تنازلياً، والجدول (16) يوضح النتائج.

#### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العاطفة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5.	أشعر بعدم التطابق بين ما تقوله مدرستي وما تفعله.	3.06	1.12	1	معتدل
6.	لا أشعر بالرغبة في العمل عند اتخاذ الإدارة إجراءات غير عادلة.	2.77	1.18	2	مقبول
2.	لا أرتاح في مكان عملي.	2.63	1.16	3	مقبول
3.	أشعر بالانزعاج عند التحدث عن مكان عملي.	2.55	1.13	4	مقبول
1.	لا أشعر بالرضا تجاه عملي في مدرستي.	2.53	1.13	5	مقبول
4.	أشعر بالإحباط وعدم الرغبة في أداء عملي بكفاءة عند تكرار المواقف السلبية في مدرستي.	2.47	1.20	6	مقبول
	مجال العاطفة (الكلي)	2.67	0.88	-	مقبول

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من

وجهة نظر المعلمين لمجال العاطفة كان مقبولاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.67) والانحراف المعياري (0.88).

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.47- 3.06)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة الخامسة التي نصت على "أشعر بعدم التطابق بين ما تقوله مدرستي وما تفعله" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف

معياري (1.12) وبمستوى معتدل، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة والتي نصت على "أشعر بالإحباط وعدم الرغبة في أداء عملي بكفاءة عند تكرار المواقف السلبية في مدرستي" بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.20) وبمستوى مقبول.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:** هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الحد من التهمك التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للتعرف على

الدور التنبؤي للعدالة التنظيمية في الحد من التهمك التنظيمي، كما يوضح الجدول (17).

#### الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعدالة التنظيمية في التهمك التنظيمي

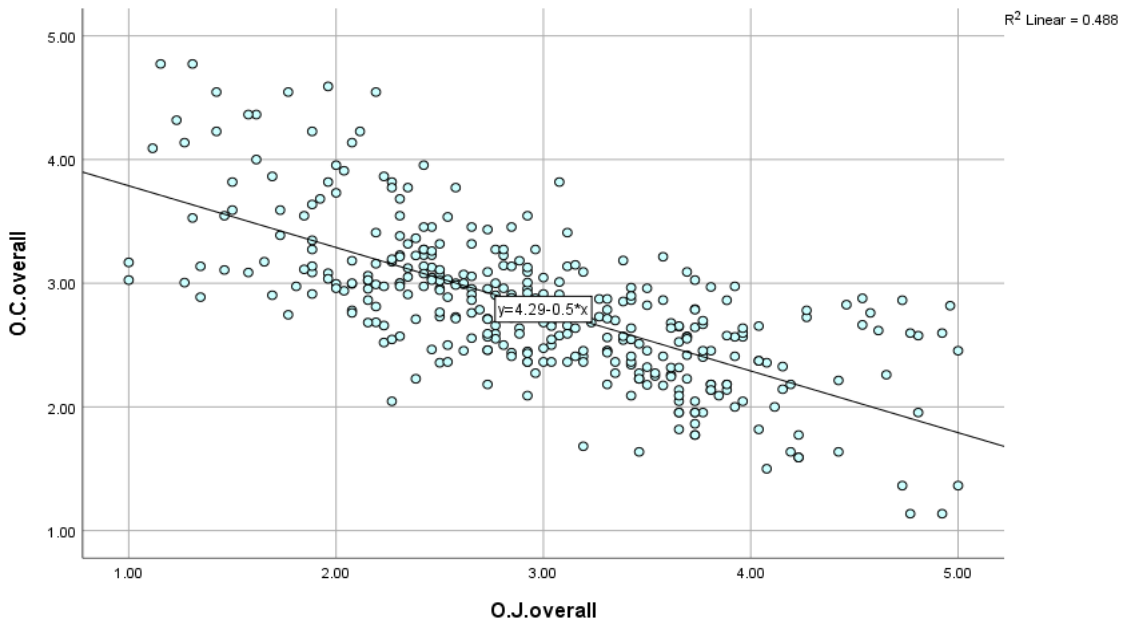
المؤشرات الإحصائية		الدلالة الإحصائية (.Sig)	قيمة (t)	معامل الانحدار (B) غير المعيارية	المتغيرات المتنبئة
0.70	معامل الارتباط R	0.00	51.63	4.29	الحد الثابت
0.49	معامل التحديد ( $R^2$ )				
340.12	قيمة اختبار (f)	0.00	-18.44	-0.50	العدالة التنظيمية
0.00	القيمة الاحتمالية (.Sig)				

يلاحظ من الجدول (17) أن للعدالة التنظيمية دور تنبؤي في الحد من التهمك التنظيمي حيث

إن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05). وتبين أن معامل التحديد بشكل عام ( $R^2$ ) يساوي (0.49) وهذا يعني أن ما نسبته (49%) من التغيرات الحادثة في الحد من التهمك التنظيمي ترجع إلى العدالة التنظيمية، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل وأسباب أخرى.

كما يلاحظ أيضًا من الجدول (17) أن قيمة اختبار (F) تساوي (340.12)، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00)، وهذا يدل على وجود دور تنبؤي للعدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. وفيما يلي معادلة الانحدار ويليه الشكل (2) الذي يوضح المعادلة التي تبين العلاقة العكسية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية انخفض مستوى التهكم التنظيمي.

الشكل (2)



معادلة الانحدار

$$\text{Organizational Cynicism} = 4.29 - 0.50 (\text{Organizational Justice})$$

$$\text{التهكم التنظيمي} = 4.29 - 0.50 * \text{العدالة التنظيمية}$$

وقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد للتعرف على الدور التنبؤي لمجالات العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي، والجدول (18) يوضح نتائج الانحدار لمجال العدالة التفاعلية.

### الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجال العدالة التفاعلية في التهكم التنظيمي

المؤشرات الإحصائية		الدلالة الإحصائية (.Sig)	قيمة (t)	معامل الانحدار (B) غير المعيارية	المتغيرات المتنبئة
0.71	معامل الارتباط R	0.00	55.64	4.19	الحد الثابت
0.51	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )				
365.52	قيمة اختبار (f)	0.00	- 19.12	- 0.45	العدالة التفاعلية
0.00	القيمة الاحتمالية (.Sig)				

يلاحظ من الجدول (18) أن مجال العدالة التفاعلية دور في الحد من التهكم التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05). وتبين أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.51) وهذا يعني أن ما نسبته (51%) من التغيرات الحادثة في الحد من التهكم التنظيمي ترجع إلى مجال العدالة التفاعلية، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل وأسباب أخرى.

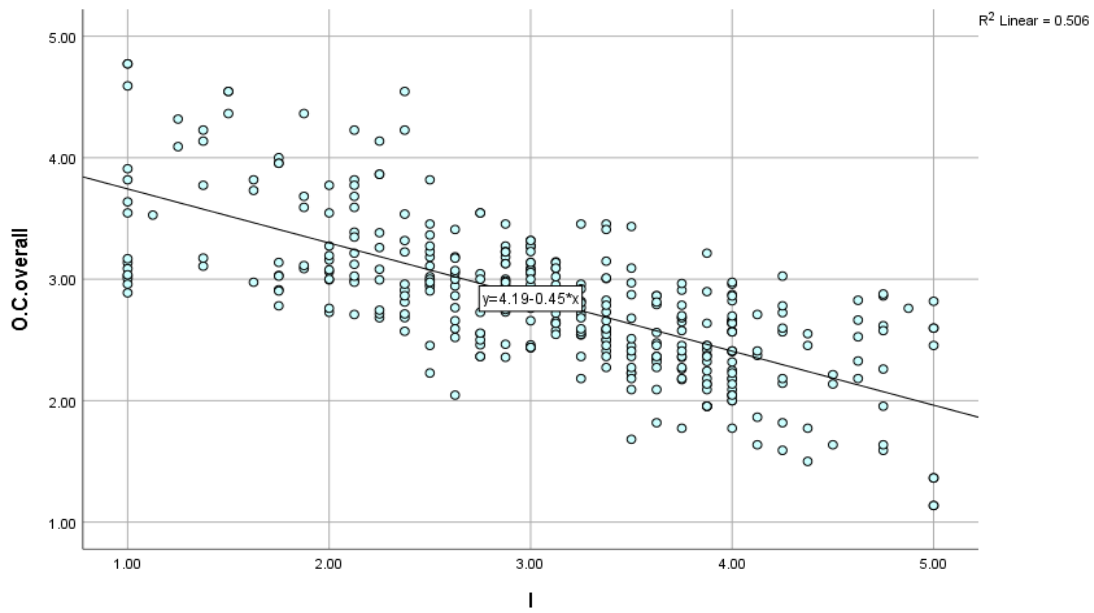
ويلاحظ أن قيمة اختبار F تساوي (365.52) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهذا يدل على وجود دور للعدالة التفاعلية في الحد من التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. وفيما يلي معادلة الانحدار ويليه الشكل (3) الذي يوضح المعادلة التي تبين العلاقة العكسية بين العدالة التفاعلية والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى العدالة التفاعلية انخفض مستوى التهكم التنظيمي.

## معادلة الانحدار

$$\text{Organizational Cynicism} = 4.19 - 0.45 (\text{Interactive Justice})$$

$$\text{التهمك التنظيمي} = 4.19 - 0.45 * \text{العدالة التفاعلية}$$

الشكل (3)



كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للتعرف على الدور التنبؤي لمجال العدالة الإجرائية في الحد من التهمك التنظيمي، كما يوضح الجدول (19).

الجدول (19)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لمجال العدالة الإجرائية في التهمك التنظيمي

المؤشرات الإحصائية		الدلالة الإحصائية (.Sig)	قيمة (t)	معامل الانحدار (B) غير المعيارية	المتغيرات المتنبئة
0.68	معامل الارتباط R	0.00	51.77	4.14	الحد الثابت
0.46	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )				
299.96	قيمة اختبار (f)	0.00	- 17.32	- 0.45	العدالة الإجرائية
0.00	القيمة الاحتمالية (.Sig)				

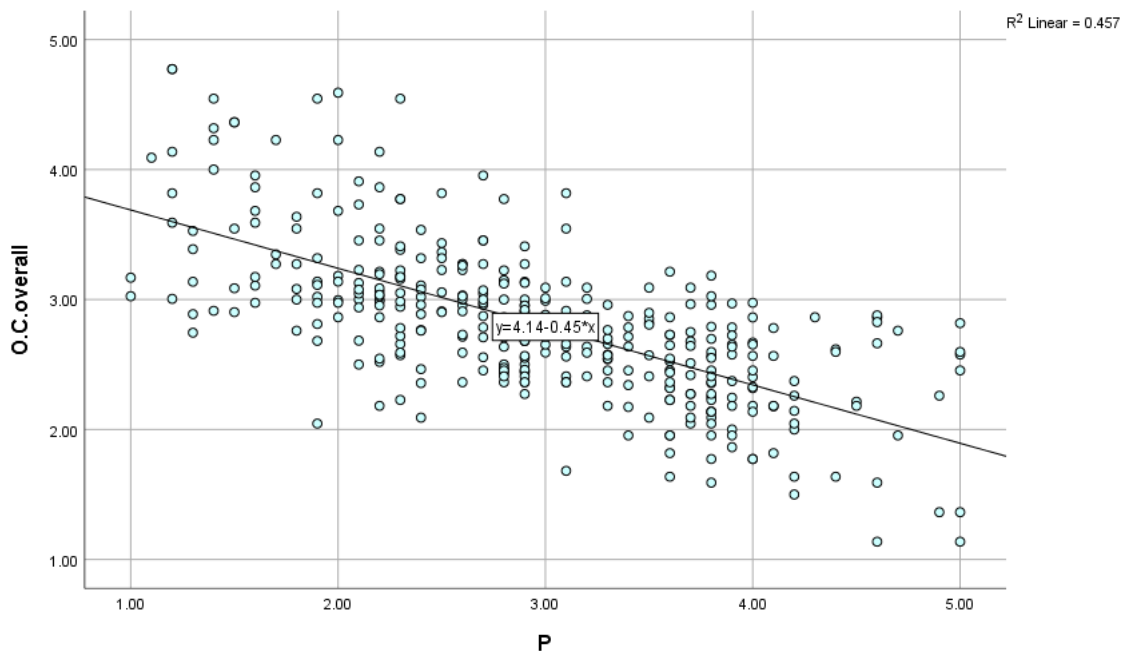


يلاحظ من الجدول (19) أن لمجال العدالة الإجرائية دور تنبؤي في الحد من التهكم التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

وتبين أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.46) وهذا يعني أن ما نسبته (46%) من التغيرات الحادثة في الحد من التهكم التنظيمي ترجع إلى مجال العدالة الإجرائية، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل وأسباب أخرى.

كما يلاحظ أيضاً أن قيمة اختبار F تساوي (299.96) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00) وهذا يدل على وجود دور للعدالة الإجرائية في الحد من التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. وفيما يلي معادلة الانحدار ويليه الشكل (4) الذي يوضح المعادلة التي تبين العلاقة العكسية بين العدالة الإجرائية والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى العدالة الإجرائية انخفض مستوى التهكم التنظيمي.

الشكل (4)



## معادلة الانحدار

Organizational Cynicism= 4.14 – 0.45 (Procedural Justice)
التهكم التنظيمي = 4.14 – 0.45 * العدالة الإجرائية

كما تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي للتعرف على الدور التنبؤي لمجال

العدالة التوزيعية في الحد من التهكم التنظيمي، كما يوضح الجدول (20).

## الجدول (20)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي لمجال العدالة التوزيعية في التهكم التنظيمي

المؤشرات الإحصائية		الدلالة الإحصائية (.Sig)	قيمة (t)	معامل الانحدار (B) غير المعيارية	المتغيرات المتنبئة
0.56	معامل الارتباط R	0.00	42.30	3.97	الحد الثابت
0.31	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )				
163.62	قيمة اختبار (f)	0.00	- 12.79	- 0.41	العدالة التوزيعية
0.00	القيمة الاحتمالية (.Sig)				

نلاحظ من الجدول (20) أن لمجال العدالة التوزيعية دور في الحد من التهكم التنظيمي

حيث أن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05). وتبين أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي

(0.31) وهذا يعني أن ما نسبته (31%) من التغيرات الحادثة في الحد من التهكم التنظيمي ترجع

إلى مجال العدالة التوزيعية، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل وأسباب أخرى.

كما نلاحظ أن قيمة اختبار (F) تساوي (163.62) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي

(0.00) وهذا يدل على وجود دور للعدالة التوزيعية في الحد من التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن

نموذج الانحدار المقدر جيد وصالح للتنبؤ. وفيما يلي معادلة الانحدار ويليه الشكل (5) يوضح

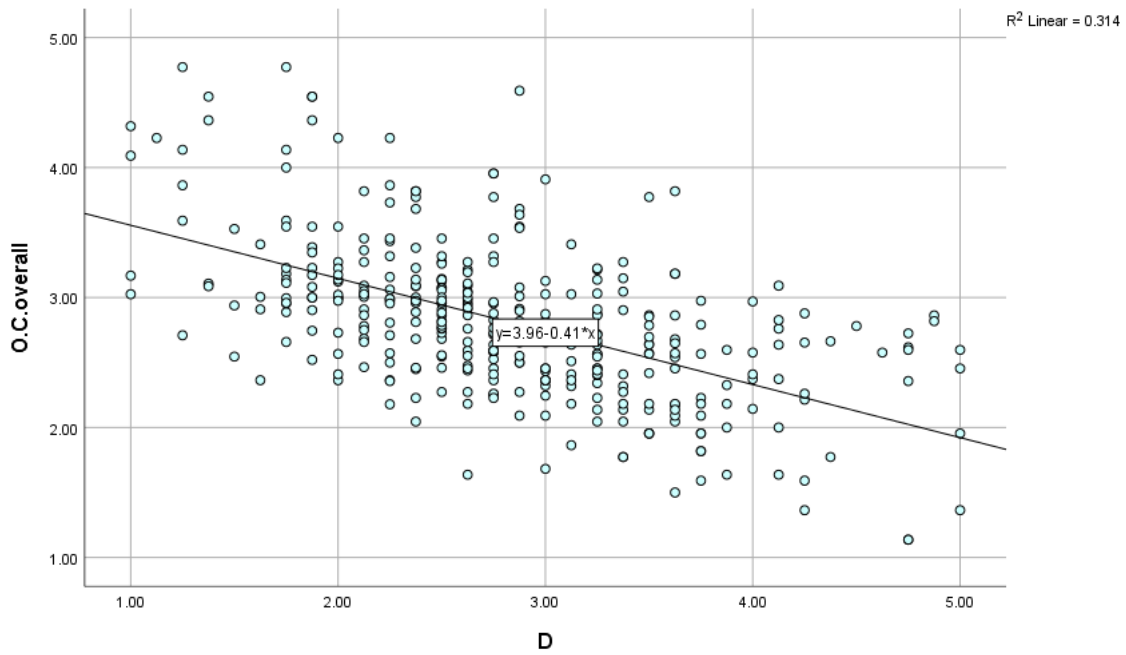
المعادلة التي تبين العلاقة العكسية بين العدالة التوزيعية والتهكم التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية انخفض مستوى التهكم التنظيمي.

معادلة الانحدار

$$\text{Organizational Cynicism} = 3.96 - 0.41 (\text{Distributive Justice})$$

$$\text{التهكم التنظيمي} = 3.96 - 0.41 * \text{العدالة التوزيعية}$$

الشكل (5)



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من التهمك التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وتفسير هذه النتائج، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير؟**

أظهرت نتائج الدراسة الموضحة في جدول (9) أنّ مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير كان مقبولاً، وبمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.84)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك بعض إدارات المدارس الخاصة لمفاهيم العدالة التنظيمية وضرورتها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ونجاح العمل، خاصة أنهم يتعاملون مع شريحة واعية من المعلمين 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 مستوى العدالة التنظيمية لم يصل إلى الحد المطلوب. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى شعور المعلمين أحياناً بقلّة حرص الإدارة على التعامل بموضوعية، بالإضافة إلى شعورهم بتوزيع الواجبات أحياناً بطريقة بعيدة عن العدل نوعاً ما. كما من الممكن أن يكون تجاهل المعلمين وعدم الأخذ برأيهم أو عدم إشراكهم في عمليات صنع القرار سبباً لعدم وصول العدالة التنظيمية إلى المستوى المطلوب. وتعزو الباحثة سبب ترتيب مجالات العدالة التنظيمية، فقد جاءت العدالة التفاعلية

في المرتبة الأولى إلى أن الإدارة تتعامل مع المعلمين بطريقة جيدة، وما يهم الإدارة إبقاء علاقات جيدة بين المعلمين وذلك تجنباً للوقوع في مشاكل وأزمات هم بغنى عنها، أما بالنسبة للعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فتحتاج الإدارة إلى خبرة ومهارة عالية في تطبيقها فمن الممكن حدوث بعض الخلل أثناء توزيع المهام، أو الواجبات، أو الحوافز، أو أثناء القيام بإجراءات معينة أو اتخاذ قرارات تتعلق بمهام المعلمين وغيرها. وقد يكون الخلل غير مقصود ولكنه ناتج عن قلة الخبرة ونقص المهارة بالنسبة للإدارة فقد يشعر عندها المعلمون بأن القرارات فيها نوع من المحاباة أو التمييز بين المعلمين. وقد تم تفسير فقرات كل مجال على النحو الآتي:

فقد جاءت أعلى فقرة في مجال العدالة التفاعلية والتي نصت على "تشجع الإدارة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى معتدل، وقد يعود سبب ذلك إلى اهتمام الإدارة بتنمية وتطوير المعلمين لإكسابهم مهارات جديدة لتحسين العملية التعليمية مما يعود بالنفع على المدرسة، بينما جاءت أدنى فقرة والتي نصت على "تعديل الإدارة بين المعلمين في توزيع الواجبات" بمستوى مقبول وقد يعود سبب ذلك لضعف ثقة المعلمين بإدارتهم وإجراءاتها أثناء توزيع المهام والواجبات عليهم وعدم مراعاة قدراتهم أو ميولهم في كثير من الأحيان.

وقد نصت أعلى فقرة في مجال العدالة الإجرائية على "يؤخذ بالجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى معتدل، وقد تعزى هذه النتيجة لارتباطها بتعامل الإدارة مع المعلمين فيلاحظ المعلمون الأخلاق العالية لإدارتهم من خلال التعامل المباشر معهم. بينما نصت أدنى فقرة على "تحرص الإدارة على استشارة المعلمين قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم" بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مقبول، وقد يعود

السبب في مركزية الإدارة في اتخاذ القرارات، وأحياناً كثيرة يتم اتخاذ قرارات معينة دون أن يفهم المعلمون لم تم اتخاذ هذا القرار دون غيره من القرارات فيتولد شعور لدى المعلمين بتجاهلهم.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال العدالة التوزيعية و قد ترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية في جو عمل يسوده العلاقات الإنسانية، مما يؤثر على توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والمكافآت. من الممكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت علاقة المعلم مع المدير جيدة اكتسب ميزات إضافية في التوزيع وتقليل المهام والعكس صحيح. وقد نصت أعلى فقرة في مجال العدالة التوزيعية على " تتناسب مهام عملي مع الوصف الوظيفي الخاص بي " كانت بمستوى معتدل، وقد يعزى ذلك إلى أن الوصف الوظيفي مكتوب ويوزع على المعلمين منذ بداية العام الدراسي في المدارس الخاصة، بينما نصت أدنى فقرة على " يتناسب راتبي الشهري مع ما أبذله من جهد في عملي " جاءت بمستوى مقبول، وقد يعود ذلك إلى شعور المعلمين بأن الجهد المبذول لا يتناسب مع ما يتقاضونه من أجر، مقارنة بغيرهم من زملائهم في مدارس أخرى، فتبقى هذه المقارنات موجودة بين المعلمين مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن وضعهم ووضع أجورهم.

كما قد تعزى هذه النتيجة من خلال تجربة الباحثة في العمل ضمن الكادر التعليمي في المدارس الخاصة إلى أن المديرين يحاولون أن يصبحوا أكثر عدلاً، وذلك من خلال تعديل بعض سلوكياتهم التي باتت تميل نحو الإيجابية والتعاون لتحقيق أهداف المدرسة بصورة أفضل، فقد ظهر في الدراسة الحالية وجود عدالة تنظيمية في المدارس الأردنية الخاصة بمستوى مقبول. وقد تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العبيسي، 2022؛ بونقاب، 2021). واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (الزبون، 2019؛ نايف، 2019؛ أبو رمان، 2019؛ الحصنة، 2019؛ رجم وقصة، 2020؛ بونقاب، 2021) حيث كانت نتيجة هذه الدراسات مرتفعة وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف

عينة الدراسة. فمثلاً من الممكن تفسير سبب الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة حيث أن المستجيبين من أفراد عينة دراسة أبو رمان (2019) هم مساعدو المديرين، وقد يميلون إلى الدرجة المرتفعة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض من قبل مديريهم، فربما يعتقدون أنه قد يؤثر سلباً على علاقاتهم معهم، مما قد يؤثر أيضاً على تقييمهم وتقاريرهم السنوية وتجديد عقودهم.

وجاء مجال العدالة التفاعلية (التعاملية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى معتدل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة أكثر شعوراً بالعدالة التفاعلية وربما يعود ذلك إلى شعور المعلمين بالجو التفاعلي الذي يسود البيئة المدرسية من علاقات إنسانية واجتماعية جيدة بين الإدارة والمعلمين الذي يجعل منها بيئة تعليمية تفاعلية إلى حد ما، حيث يسودها الألفة والتعاون، وأن العاملين في الإدارة المدرسية والمعلمين يتشاركون في كثير من المواقف الإيجابية والسلبية ويتعرضون للتحديات نفسها، ويتعاملون مع العنصر البشري، ويعملون في مجال تنموي وتعليمي، كذلك لديهم المشاعر نفسها التي يتشاركون بها في حياتهم المهنية مما يزيد من علاقاتهم الإنسانية التفاعلية وهذا ما أثر على الاستجابة وجاءت معتدلة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رمان، 2019؛ بونقاب، 2021) في أن مستوى مجال العدالة التفاعلية جاء معتدلاً مما يدل على تعامل الإدارة مع المعلمين بطريقة عادلة فهي تعامل المعلمين باحترام وتعمل على تنمية روح التعاون فيما بينهم وتشجيعهم على تطوير ذاتهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزبون، 2019؛ الحصنة، 2019) فقد جاء مجال العدالة التفاعلية في هذه الدراسات بمستوى مرتفع.

ثم جاء في المرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مقبول. وقد تعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بأن إدارة المدرسة تقوم بتطبيق الإجراءات الإدارية ولكن ليس على الجميع على حد سواء من وجهة نظرهم ومن الممكن



تفسير ذلك بعدم معرفة المعلمين بحيثيات تطبيق الإجراءات الإدارية أحياناً، وهناك بعض الإجراءات التي تتخذ ولكن ليس على العلن فيشعر المعلمون بعدم اتخاذ إجراءات في بعض القضايا أو المشاكل. وقد اتفقت نتيجة مجال العدالة الإجرائية مع دراسة (العبيسي، 2022؛ بونقاب، 2021)، واختلفت مع دراسة كل من (الحصنة، 2019؛ الزبون، 2019؛ أبو رمان، 2019) والتي جاء في نتائجها أن مستوى مجال العدالة الإجرائية جاء مرتفعاً، بينما جاء هذا المجال بمستوى مقبول في الدراسة الحالية. وقد كانت عينة الدراسة أقل شعوراً بالعدالة التوزيعية حيث جاء هذا المجال في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مقبول وقد يكون سبب ذلك شعور المعلمين بعدم مناسبة الراتب الشهري الذي يتلقونه مع مؤهلاتهم العلمية والسلوكية، ومع ما يبذلونه من جهد في عملهم. أو من الممكن أن يعزى ذلك لقلّة الحوافز والمكافآت وفي حال وجود مكافآت فإنها قد لا تكون حسب الاستحقاق من جهة نظرهم. وقد اتفقت نتيجة مجال العدالة التوزيعية مع دراسة (بونقاب، 2021) واختلفت مع دراسة كل من (العبيسي، 2022؛ الحصنة، 2019؛ أبو رمان، 2019).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّه: ما مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير كان مقبولاً، وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.60)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يهتمون بعملهم ويحاولون تطوير أنفسهم والسعي نحو الأفضل، كما أنهم يعبرون عن إعجابهم للشعارات والمبادرات التي تتبناها مدارسهم، فهم يسعون لما قد يحقق المصلحة العامة، لكنهم قد ينتقدون أحياناً ممارسات مدرستهم في التعامل مع الآخرين، ولا يتقنون

أحيانًا بما تقوله مدرستهم، فهم يشعرون بعدم التطابق بين ما تقوله مدرستهم وما تفعله، وهذا ما قد يفسر أن تعامل إدارة المدرسة مع المعلمين بطريقة إيجابية لكن عند اتخاذ القرارات وتوزيع المهام فإنهم لا يتقنون أو يصدقون بأن الإدارة سوف تتصفهم. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجربة (2020) ودراسة القيسي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وقد حصل مجال السلوك على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى معتدل، يليه في المرتبة الثانية مجال الاعتقاد بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.93)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال العاطفة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (2.67) وحد أعلى بمقدار (3.02). وتختلف نتيجة ترتيب مجالات التهكم التنظيمي في هذه الدراسة مع دراسة الدخيل (2021) حيث جاء مجال الاعتقاد أولاً يليه العاطفة ثم السلوك.

بالإشارة إلى نتائج جدول (13) تبين وجود فرق بسيط بين مجالات متغير التهكم التنظيمي، حيث ظهر أن التهكم السلوكي هو الأعلى يليه مجال الاعتقاد ثم العاطفة، وقد تعزو الباحثة سبب ارتفاع مجال السلوك إلى عدم قدرة بعض معلمي القطاع الخاص على التعبير عن اعتقاداتهم وتوجهاتهم واستيائهم من الإدارات أحيانًا، وعدم تجربتهم على البوح بذلك خوفًا من اتخاذ إجراءات بحقهم، وحفاظًا على وظائفهم، وبالتالي يتجه أغليبيتهم إلى عدم البوح عن آرائهم وميولهم واعتقاداتهم، ويظهر ذلك جليًا في سلوكياتهم دون أن يقصدوا ذلك وبعيدًا عن مرأى إداراتهم. وقد تم تفسير فقرات كل مجال على النحو الآتي:

وقد جاءت الفقرة التي نصت على "ينتابني الانتقاد لممارسات وسياسات مدرستي في التعامل مع الآخرين" في مجال السلوك الأعلى وبمستوى معتدل، وقد تعزو الباحثة من وجهة نظرها ارتفاع متوسط الفقرة إلى ضعف ثقة العاملين وعدم رضاهم عن نمط القيادة التي تتبعها إدارة المدرسة مع العاملين لأنه يفتقر إلى تطبيق نظام للتحفيز يتم تقدير المعلمين المميزين في عملهم من خلاله، وترى الباحثة أنه من الممكن أن ينتج عن ذلك انتقاد المعلمين لممارسات المدرسة. كما قد يعزى ذلك إلى أن بيئة العمل داخل المدرسة لا تحقق طموحات المعلمين ولا تسعى إلى تطويرهم وظيفياً، وقد تفتقر بعض الإدارات الخبرة في التعامل مع المعلمين وتقديرهم وتحفيزهم. بينما الفقرة التي نصت على "يحارب المعلمون كل ما هو جديد في المدرسة" جاءت أقل متوسط وبمستوى مقبول وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفقرة لا تمثل جزء كبير من المعلمين لذلك لم يعيرها المعلمون أي اهتمام لأنها ليست صحيحة من وجهة نظرهم، فالمعلمون يحبون التغيير والتطور نحو الأفضل وإداراتهم تشجعهم على المشاركة في الدورات لتحسين أدائهم في الغرف الصفية.

وجاءت الفقرة التي نصت على "تجاهل مدرستي مشاكل معلميها" في المرتبة الأولى بمستوى مقبول في مجال الاعتقاد وقد تعزى نتيجة هذه الفقرة وهي اعتقاد المعلمين بأن المدرسة تتجاهل احتياجاتهم ومشاكلهم ولا تهتم بهم وقد يكون ذلك بسبب عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم أو الأخذ برأيهم. وجاءت الفقرة "تتصف مدرستي بوجود مناخ نفسي غير مريح فيها" في المرتبة الأخيرة وهذا ما قد يدعم أن المعلمين يعاملون باحترام وجو يسوده بيئة مريحة إلى حد ما.

وفي المرتبة الأولى من مجال العاطفة جاءت الفقرة التي نصت على "أشعر بعدم التطابق بين ما تقوله مدرستي وما تفعله" وبمستوى معتدل، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تركيز إدارة المدرسة على تحقيق الأهداف المكلفة بها دون مراعاة وتقدير العاملين على ما يقومون به من أعمال.

مما يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن الإجراءات الإدارية فهم يعاملون باحترام ولكن عند اتخاذ الإجراءات يعتقدون أن هناك نوعاً من المحاباة والتمييز بينهم، مما قد يقلل من ثقة المعلمين بإداراتهم وبما يقولون ويفعلون. وجاءت الفقرة "أشعر بالإحباط وعدم الرغبة في أداء عملي بكفاءة عند تكرار المواقف السلبية في مدرستي" في المرتبة الأخيرة وبمستوى مقبول وتعتقد الباحثة أن المعلمين في هذه الفقرة يوضحون أنهم يقوموا بعملهم بكفاءة على الرغم من الإجراءات الإدارية غير المرضية التي قد تتخذ من قبل إدارة المدرسة مع المعلمين.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّه: هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الحد من التهكم

التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير؟ أشارت نتائج السؤال الثالث إلى أنّ هناك دور تنبؤي للعدالة التنظيمية ومجالاتها الثلاث في الحد من التهكم التنظيمي، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق مديري المدارس للعدالة، مما يعود ذلك بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة، وتعد هذه النتيجة طبيعية، فغياب العدالة في منظمة ما قد يؤدي إلى شعور العاملين بالغضب واليأس وخيبة الأمل والإحباط، مما يؤثر سلباً على عطائهم وأدائهم في المدرسة، وقلة تقنهم بالمنظمة وإدارتها بشكل عام، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تراجع مستوى أداء العاملين في المدرسة.

فعند تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وتنمية روح التعاون في العمل، وتعامل الإدارة ضمن اللوائح والقواعد، بالإضافة إلى توفير وصف وظيفي مكتوب ونموذج واضح في تقييم أداء المعلمين، وعند شعور المعلم بحرية التعبير عن رأيه واعتراضه على القرارات غير المناسبة من وجهة نظره، وكلما كانت ساعات العمل مناسبة لطبيعة العمل، فإن ذلك يؤثر في اعتقاد المعلم بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فتزيد ثقة المعلم بما تقوله الإدارة وما تفعله عندها تتكون لدى

المعلم اتجاهات إيجابية تشجعه على العطاء وتزيد من حبه وانتمائه للمنظمة، مما ينعكس على أدائه ويؤدي إلى تحسن سمعة المنظمة وبالتالي تتحقق المصلحة العامة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (2016) Kristina & Mangundjaya التي أظهرت نتائجها أن نجاح المنظمة في التغيير يمكن أن يفشل بسبب السلوك التهكمي تجاه جهود التغيير المبذولة، إذ إن موقف الموظفين التهكمي يمكن أن يؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة وهذا بدوره يؤثر على نجاح عملية التغيير، وبالتالي فإن عدالة المنظمة لها تأثير سلبي معنوي على التهكم.

فشعور المعلمين بالعدالة سواء العدالة التفاعلية، أو الإجرائية، أو التوزيعية في المدارس له دور فاعل في تعزيز المشاعر والاتجاهات الإيجابية مما يقلل من مستوى التهكم التنظيمي لديهم، وبالتالي تتحسن عملية التواصل بين المعلمين والإدارة وينعكس ذلك على العملية التعليمية في المدرسة.

### التوصيات:

بناء على النتائج، توصي الدراسة ما يأتي:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية تعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية، لما لها من دور فاعل في تشكيل السلوكيات الإيجابية للمعلم وتقليل الاتجاهات السلبية.
- العمل على تخفيض مستوى التهكم التنظيمي في المدارس وذلك من خلال إحقاق العدالة.
- ضرورة أن تعمل المنظمات التربوية على تقديم الدعم المستمر للعاملين، والنظر إلى هذا الدعم على أنه استثمار على المدى البعيد في مواجهة ظاهرة التهكم، وليس مجرد تكاليف ترهق المنظمة.

- تشجيع المنظمات على العمل بالمفاهيم الحديثة للإدارة مثل الشفافية واستعمالها كأسلوب عمل في إدارتها و عملها اليومي.
- إجراء دراسات أخرى لعدد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في التهكم التنظيمي.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

أبو زعيتر، هناء محمد سالم، وعاشور، يوسف جمعة حسن (2019). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة "جامعة الاقصى". [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1032600>

أبو سمعان، محمد ناصر (2015). محددات العدالة التنظيمية علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

أبورمان، ألاء (2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. جامعة الشرق الأوسط.

إسماعيل، عمار (2015). دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسية والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد-كلية التجارة، ع104، 3-160.

بوقليع، محمد (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

بونقاب، مختار (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26)، 479-496.

الجبرية، نسرين عوض محمد، والشورطي، يزيد عيسى (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251017>



الحصنة، علي (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية. 35(2)، 510-539.

الدخيل، رغد (2021). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 9(2)، 515-532.

الذبحاوي، سناء جاسم محمد والذبحاوي، دجلة جاسم محمد (2016). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية في المعهد التقني كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(40)، 309-327.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-785157>

الذهبي، حياة براهيم، وبوكميش، لعلى محمد الشريف (2019). العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار-الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2)، 21-40.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1037414>

رجم، خالد وقصة، راضية (2020). تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 6(2)، 442-463.

الزبون، عدنان (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. جامعة عمان العربية.

السعود، راتب سلامة (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. طارق للخدمات المكتبية.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(2)، 31-59.

عبد الكريم، أحمد موفق، والروابدة، علي أحمد عواد (2019). الشفافية ودورها في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة

آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/948652>

عبدالجليل، أماني موسى، علي، نادية أمين محمد، وريان، عادل ريان محمد (2019). دور إدراك العاملين لنمط القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اسبوط، أسبوط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1022962>

عبدالمعطي، رضا عطية. (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 267-308. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115096>

العبيسي، آية (2022). العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

عسلي، نورالدين، وخوجة، ياسمين، وشلاي، هاجر (2020). أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. 4(2)، 157-173.

غازي، وليد حليم (2011). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

فاضل، فايضة، وبوفلجة، غياث، وبزايد، نجاه (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت - زهانة - معسكر (الجزائر). مجلة الدراسات النفسية والتربوية. 12(3)، 292-308.

القيسي، عبير هاشم خليل، والدوري، زكريا مطلق (2018). أثر التهكم التنظيمي في الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/957583>

كاظم، أميرة (2016). تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التمريضي في مستشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 12(50)، 211-242.

الكعبي، حميد (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي. كلية الرافدين الجامعة.

- كنزة، عدنان (2018). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- مزعل، محمد مظهر (2017). *أثر التهكم التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 19 (2)، 205-223.
- المغربي، كامل محمد (2010). *السلوك التنظيمي (ط.4)*. دار الفكر.
- ملحم، محمود إبراهيم، (2020). *تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28 (2)، 51-77.
- مليك، بطه (2018). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة محمد بوصيناف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- نايف، محمد حميد، والقواسمة، فريد محمد (2019). *أثر العدالة التنظيمية على الإحتفاظ بالموظفين: دراسة ميدانية للجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1017014>
- نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمار (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*، ط2، عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر.
- الهيبي، حسين صلاح الدين (2014). *تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطن التنظيمية*، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية، مسقط، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري العدد 136.

### المراجع الأجنبية

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

- Audenaert, M., Heijden, B. V., Rombaut, T., & Thielen, T. V. (2020). *The Role of Feedback Quality and Organizational Cynicism for Affective Commitment Through Leader–Member Exchange*. *Review of Public Personnel Administration*.
- Beuren et al., (2017). *Relationship between perceived organizational justice and job satisfaction, journal of education and research in accounting*.<http://dx.doi.org>.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). " Organizational Cynicism Academy of Management " *Review*, 23(2).
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45(1), 3–26.
- Greenberg, J. (1993). *Organizational Justice, yesterday today and tomorrow, Journal of management*, 16(2).
- Helvacı, Mehmet Akif; Kiliçoğlu, Ali. (2018). *The Relationship Between the Organizational Change Cynicism and Organizational Commitment of Teachers. Journal of Education and Training Studies*, 6(11):105-110.
- Jassin Muaamel Husaam. (2018). *The impact of modern information systems on achieving organizational justice, journal of university of Babylon for pure and Applied sciences*. 26(10).
- K, J. and Ranjit, G. (2022), *Organizational justice and organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological ownership, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*,. 9(1). 1-19. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0012>
- Kristina, M. R. K., & Mangundjaya, W. L. (2016). *Organizational Justice as a Predictor of Employee Cynicism about Organizational Change*. Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.
- Nair, P., & Kamalanabhan (Eds.). (2012). *The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: the Moderating Role of Seniority, Journal of International Business*, 3(1), 155-159.

- Naseer, S., Bouckenoghe, D., Syed, F. *et al.* (2020). *The malevolent side of organizational identification: unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors.* *J Bus Psychol* 35, 333–346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09623-0>
- Prajogo, Wisnu and Kusumawati, Heni and Wijaya, Nikodemus, (2020). *Organizational Culture as Determinant of Employee-Based Antecedents to Organizational Cynicism, Humanities & Social Sciences Reviews.* 8 (3): 881-886
- Shimamura M, Fukutake M, Namba M, Ogino T. (2021). *The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses.*
- Wrench J, Punyanunt-Carter, Narissra, & Ward Sr., Ward (2001). *Organizational Communication; Theory, Research, and Practice*, v. 0.0), West Virginia University press, p223.
- Zhou H, Ma J. (2022). *Organizational Justice and Teachers' Turnover Intention in Primary and Secondary Schools: The Importance of Sustainable Salary Management.* *Sustainability.* 14(20):13314. <https://doi.org/10.3390/su142013314>

# الملحقات

**الملحق (1)**  
**تحكيم الاستبانة**

	سعادة الدكتور/ة
	التخصص
	الرتبة العلمية
	الجامعة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية؛ وقامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين: المحور الأول: العدالة التنظيمية، والمحور الثاني: التهكم التنظيمي.

ونرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم في مفردات الاستبانة، فيما إذا كانت واضحة، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: شيرين خورما

**المحور الأول: العدالة التنظيمية:** درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين اتجاه منظماتهم.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>البعد الأول: العدالة التوزيعية:</b> هي عدالة الموارد والمخرجات التي يحصل عليها الموظف، دون تمييز أو محاباة لأي سبب في حال تساوت الكفاءة والمهارات.						
						1. توزع المهام بعدالة بين جميع المعلمين.
						2. توزع المهام بشكل يتناسب مع قدرات المعلمين.
						3. تطبق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل.
						4. يتناسب راتبي الشهري مع ما أتمتع به من مؤهلات.
						5. يتناسب راتبي الشهري مع ما أبذله من جهد في عملي.
						6. توزع الحوافز والمكافآت على المعلمين حسب الاستحقاق.
						7. تتناسب ساعات العمل مع طبيعة العمل.
						8. تتناسب مهام عملي مع الوصف الوظيفي الخاص بي.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<b>البعد الثاني: العدالة الإجرائية:</b> هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات، وتعني درجة وضوح صياغة إجراءات وسياسات وقواعد العمل المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة.						
						9. تطبق الإجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء.
						10. تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة.
						11. يؤخذ بالجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
						12. تتاح إمكانية الاعتراض على القرارات من قبل المعلمين ذي العلاقة.
						13. يتراجع المدير عن القرار الخاطئ.



						14. تعتمد المؤسسة نموذجًا واضحًا في تقييم الأداء.
						15. توفر المؤسسة وصفًا وظيفيًا مكتوبًا يحدد بوضوح المهام والواجبات.
						16. يحرص المدير على استشارة المعلمين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.
						17. يفسر المدير سبب اتخاذه القرارات المتعلقة بالمعلمين.
						18. يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<p><b>البعد الثالث: العدالة التفاعلية:</b> هي مدى إحساس العاملين بالعدل في المعاملة أثناء قيامهم بالعمل. لذلك تسمى أحيانًا العدالة التفاعلية وهي أيضًا مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام ومساواة.</p>						
						19. يعامل الجميع بالقدر نفسه من الاحترام.
						20. يراعي المدير الموضوعية في التعامل مع المعلمين.
						21. يعمل المدير على حل الخلافات بعدالة وشفافية.
						22. يتعامل المدير مع المعلمين ضمن اللوائح والقواعد.
						23. يعدل المدير بين المعلمين في توزيع الواجبات.
						24. يشجع المدير المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.
						25. يظهر المدير اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.
						26. يحرص المدير على تنمية روح التعاون في العمل.
						27. تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمعلميها.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

**المحور الثاني: التهكم التنظيمي:** هو غياب احترام الموظفين وتقديرهم لمؤسستهم، والسخرية منها لعدم رضاهم عن قاداتها وقراراتهم لأنهم يرونها مجحفة بحقهم، فلا يسعون لتحقيق أهدافها.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p><b>البعد الأول: بعد الاعتقاد:</b> هو اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم تفتقر الهدف الواضح والإخلاص والشفافية والصدق في اتخاذ الإجراءات والقرارات وذلك نتيجة المشاعر السلبية، مما يجعلهم يشعرون بأن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيمها.</p>						
						1. أعتقد أن مؤسستي تميل إلى الاستقامة والمصادقية.
						2. أعتقد أن مؤسستي تستغلني عندما أعمل بجد.
						3. أعتقد أن مؤسستي تحترم المعلمين لديها.
						4. أعتقد أن مؤسستي تهتم بهموم المعلمين فيها.
						5. أعتقد أن مؤسستي تخبرني كل ما يخص عملي.
						6. أعتقد أن مؤسستي تمتاز بوجود مناخ نفسي جيد فيها.
						7. أعتقد أن سياسات وأهداف مؤسستي تراعي مصالحها الخاصة فقط.
						8. أعتقد أن مؤسستي إذا عزمت أداء شيء معين فإن ذلك سيحدث حقاً.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
<p><b>البعد الثاني: بعد العاطفة:</b> هو ردود فعل الموظفين الانفعالية السلبية القوية نحو المؤسسة بسبب عدم مصادقية ممارساتها وأفعالها كالغضب والاشمئزاز وعدم الاحترام والتوتر والخجل والكراهية وخيبة الأمل.</p>						
						9. أشعر بالرضا تجاه عملي في مؤسستي.
						10. أشعر بالراحة في مكان عملي.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
						11. أشعر بالإحراج عند إخبار الناس عن مكان عملي.
						12. أشعر بالغضب عند اتخاذ مؤسستي أي قرار يخص عملي.
						13. أشعر بالإحباط عند تكرار المواقف السلبية من قبل مؤسستي.
						14. أشعر بعدم الرغبة في أداء عملي بكفاءة عند تكرار المواقف السلبية في مؤسستي.
						15. أشعر بضعف التتابع بين ما تقوله مؤسستي وما تفعله.
						16. يزداد شعوري بالسخرية نتيجة الإجراءات الإدارية غير العادلة.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						
البعد الثالث: بعد السلوك: هو الميل للسلوكات السلبية كالفكاهة، والسخرية، وعدم المشاركة، والاعتزاز النفسي، وضعف الثقة في قادة التغيير، والحط من قيمتها وقيمتها وسمعتها.						
						17. أشكو لزملائي خارج العمل عن الأمور التي تحدث في المؤسسة.
						18. أتبادل نظرات السخرية مع زملائي في العمل أثناء اجتماعات إدارة المدرسة.
						19. أنتقد ممارسات وسياسات المؤسسة في التعامل مع الآخرين.
						20. أسخر من الشعارات والمبادرات التي تتبناها المؤسسة.
						21. يميل بعض المعلمين إلى التصرف بعدوانية مع بعضهم لغياب العدالة والنزاهة.
						22. تسود السلبية أجواء العمل في المؤسسة بسبب ممارسات الإدارة نحو المعلمين.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
		واضحة غير واضحة	واضحة	منتمية غير منتمية	منتمية	
						23. لا توجد رغبة لدى المعلمين في المشاركة بأعمال جديدة في المؤسسة.
						24. لا أثق بقدرة إدارة المؤسسة على التغيير نحو الأفضل.
أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة						

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير؛

## الملحق (2)

### قائمة المحكمين لأداة الدراسة

الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
أ.د. أنمار مصطفى الكيلاني	تخطيط تربوي	أستاذ	الجامعة الأردنية
أ.د. عبدالله محمد أبو تينة	قيادة تربوية وتنمية الموارد البشرية	أستاذ	جامعة قطر

جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د. علي حسين حورية
جامعة عمان العربية	أستاذ	أصول التربية	أ.د. خالد محمد أبو شعيرة
جامعة جرش	أستاذ	الإدارة التربوية	أ.د. معن محمود العياصرة
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. كاظم عادل الغول
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. خالد أحمد الصرايرة
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. صالح أحمد عباينة
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	د. عمر علي الرفايعة
جامعة عمان العربية	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	د. دينا سعيد بزادوغ
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	د. علي عودة الطراونة

### الملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

جامعة الشرق الأوسط  
كلية الآداب والعلوم التربوية  
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزملاء والزميلات الأفاضل،

## تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

وتحقيقاً لهدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام. القسم الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص بمحور العدالة التنظيمية وتكون من (26) فقرة، أما القسم الثالث خاص بمحور التهكم التنظيمي وتكون من (22) فقرة. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

لذا أرجو من حضراتكم التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عنها بصورة موضوعية.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: شيرين خورما

## القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي تنطبق عليك بوضع (√).

1. الجنس : ذكر ( ) ، انثى ( ) .
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .
3. عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ( ) ، 5-10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ) .

القسم الثاني: العدالة التنظيمية: وتعني درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين اتجاه منظماتهم.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<p><b>البعد الأول: العدالة التوزيعية:</b> هي عدالة الموارد والمخرجات التي يحصل عليها الموظف، دون تمييز أو محاباة لأي سبب في حال تساوت الكفاءة والمهارات.</p>					
					1. توزع المهام بعدالة بين جميع المعلمين.
					2. توزع المهام بشكل يتناسب مع قدرات المعلمين.
					3. تطبق أساليب الثواب والعقاب بشكل عادل.
					4. يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية والسلوكية.
					5. يتناسب راتبي الشهري مع ما أبذله من جهد في عملي.
					6. توزع الحوافز والمكافآت على المعلمين حسب الاستحقاق.
					7. يتناسب عدد ساعات العمل مع طبيعة عملي في المدرسة.
					8. تتناسب مهام عملي مع الوصف الوظيفي الخاص بي.
<p><b>البعد الثاني: العدالة الإجرائية:</b> هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات، وتعني درجة وضوح صياغة إجراءات وسياسات وقواعد العمل المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة.</p>					
					9. تطبق الإجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء.
					10. تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة.
					11. يؤخذ بالجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
					12. تتاح إمكانية الاعتراض على القرارات من قبل المعلمين ذوي العلاقة.
					13. يتراجع المدير عن القرار الخاطئ.
					14. تعتمد المدرسة نموذجًا واضحًا في تقييم أداء المعلمين.
					15. توفر المدرسة وصفًا وظيفيًا مكتوبًا يحدد بوضوح المهام.
					16. تحرص الإدارة على استشارة المعلمين قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					17. تفسر الإدارة للمعلمين سبب اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
					18. تراعي الإدارة حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.
<b>البعد الثالث: العدالة التفاعلية:</b> هي مدى إحساس العاملين بالعدل في المعاملة أثناء قيامهم بالعمل. لذلك تسمى أحياناً العدالة التفاعلية وهي أيضاً مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام ومساواة.					
					19. تعامل الإدارة الجميع بالقدر نفسه من الاحترام.
					20. تراعي الإدارة الموضوعية في التعامل مع المعلمين.
					21. تعمل الإدارة على حل الخلافات بعدالة وشفافية.
					22. تتعامل الإدارة مع المعلمين ضمن اللوائح والقواعد.
					23. تعدل الإدارة بين المعلمين في توزيع الواجبات.
					24. تشجع الإدارة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.
					25. تحرص الإدارة على تنمية روح التعاون في العمل.
					26. تحرص المدرسة على تحقيق الأمن الوظيفي لمعلميها.

**القسم الثالث: التهكم التنظيمي:** هو غياب احترام الموظفين وتقديرهم لمؤسستهم، والسخرية منها لعدم رضاهم عن قادتها وقراراتهم لأنهم يرونها مجحفة بحقهم، فلا يسعون لتحقيق أهدافها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الأول: بعد الاعتقاد:</b> هو اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم تفتقر الهدف الواضح والإخلاص والشفافية والصدق في اتخاذ الإجراءات والقرارات وذلك نتيجة المشاعر السلبية، مما يجعلهم يشعرون بأن قيمهم الشخصية لا تتفق مع قيمها.					
					1. تبتعد مدرستي عن الاستقامة والمصداقية.
					2. تتجاهلني مدرستي عندما أعمل بجد.



					الفقرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					3.	تحتزم مدرستي البعض من معلميه.
					4.	تتجاهل مدرستي مشاكل معلميه.
					5.	لا توضح مدرستي لمعلميه كل ما يخص.
					6.	تتصف مدرستي بوجود مناخ نفسي غير مريح فيها.
					7.	تراعي الإدارة مصلحتها الشخصية في قراراتها وأهدافها.
					8.	لا تتجز المدرسة فعليًا ما تعزم إنجازه.
<p><b>البعد الثاني: بعد العاطفة:</b> هو ردود فعل الموظفين الانفعالية السلبية القوية نحو المؤسسة بسبب عدم مصداقية ممارساتها وأفعالها كالغضب والاشمئزاز وعدم الاحترام والتوتر والخجل والكراهية وخيبة الأمل.</p>						
					9.	لا أشعر بالرضا تجاه عملي في مدرستي.
					10.	لا أرتاح في مكان عملي.
					11.	أشعر بالانزعاج عند التحدث عن مكان.
					12.	أشعر بالاحباط وعدم الرغبة في أداء عملي بكفاءة حتى عند تكرار المواقف السلبية في مدرستي.
					13.	أشعر بعدم التطابق بين ما تقوله مدرستي وما تفعله.
					14.	لا أشعر بالرغبة في العمل عند اتخاذ الإدارة إجراءات غير عادلة.
<p><b>البعد الثالث: بعد السلوك:</b> هو الميل للسلوكات السلبية كالكراهة، والسخرية، وعدم المشاركة، والاعترا ب النفس، وضعف الثقة في قادة التغيير، والحط من قيمتها وقيمتها وسمعتها.</p>						
					15.	أشكو لزملائي خارج العمل عن الأمور التي تحدث في مدرستي.
					16.	أبدا ل نظرات السخرية مع زملائي في العمل أثناء اجتماعات إدارة المدرسة غير المنطقية.

					الفقرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					17.	ينتابني الانتقاد لممارسات وسياسات مدرستي في التعامل مع الآخرين.
					18.	لا تعجبني الشعارات والمبادرات التي تتبناها مدرستي.
					19.	يتصرف بعض المعلمين بعدوانية مع بعضهم لغياب العدالة والنزاهة.
					20.	تسود السلبية أجواء العمل في المدرسة بسبب ممارسات الإدارة نحو المعلمين.
					21.	يحارب المعلمون كل جديد في المدرسة.
					22.	لا أثق بقدرة إدارة المدرسة على التغيير نحو الأفضل.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير؛

الملحق (4)

## كتاب تسهيل المهمة موجّه من رئيس جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1481  
التاريخ: 2023/03/27

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إنّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لإلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتممته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة شيرين محمد علي موسى خورما ورقمها الجامعي (402120011) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب و العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





وزارة التربية والتعليم

الرقم: .....  
 ٣٢٤٩ ١١/١١  
 التاريخ: .....  
 ٢٤ سوال ١٤٤٤  
 الموافق: .....  
 ٢٠٠٢٣/٠٥/١٠

الساده مديري المدارس الخاصة ومديراتها / لواء وادي السير

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،  
 فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( شيرين محمد علي موسى خورما ) تقوم باجراء  
 دراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس  
 الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين ".  
 وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم.  
 راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة  
 الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير مديرية التأسيس والترخيص  
 عبد الحكيم أحمد الشوايكة

الملكية الأردنية الهاشمية

ماتق: +962 6 5607181 فاكس: +962 6 5666019 ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)