

درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة  
في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة  
نظر مساعدي المديرين

**The Degree of Practicing The Organizational Justice Of The  
Principals Of The Private Elementary Schools In The Capital  
City of Amman And its Relation To The Moral Of The  
Teachers Form Assistant Principals Point Of View.**

إعداد

الاء محمد صالح أبوorman

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

## التفويض

أنا الاء محمد صالح أبورمان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: الاء محمد صالح أبورمان

التاريخ: 2019 / 06 / 02.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين".

وأجيزت بتاريخ: 02 / 06 / 2019.

### أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً وعضواً داخلياً	أ. د أحمد فتحي أبو كريم
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	د. خالد حمادين
	الجامعة العربية المفتوحة	عضواً خارجياً	أ. د عاطف يوسف المقابله

## شكر وتقدير

الحمد لله، حمدًا طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه.

إلى من تعلمت منك أن للنجاح أسراراً، ولأن المستحيل يتحقق بعملنا، وأن الأفكار الملهمة تحتاج إلى من يغرسها في عقولنا، كم اخطأت فقومتني بحسن أسلوبك، وزلت فانتشلتني بلباقة تعاملك، وكم أحسنت فكنت لي مشجعاً، واتقنت فكنت لي محفزاً، الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبوكريم المحترم، أشكرك كثيراً على ما قدمته لي من جهود قيمة كل المحبة والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط الذين كان لهم الفضل في اجتياز هذه المرحلة ووصولي لهذا الإنجاز.

أشكر لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي المكونة من الاستاذ الدكتور أحمد أبو كريم والأستاذ الدكتور عاطف المقابلة والدكتور خالد الحمادين امدمكم الله بالصحة والعافية.

الأستاذ محمود يوسف أبو الريش تعجز الكلمات أن توفيك حقاك من التقدير والاحترام، وأن تصف ما يجول في خاطري من ثناء لك، أن هذا قلم لا يعطي الإنسان حقه في التقدير والعرفان وأقول كما قال الأولون (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فأقول لك كلمة نابغة من القلب (شكراً لك).

الباحثة

## الإهداء

إلى وطني الغالي.....

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي.....

إلى من تقاسمت معي فرحي وحزني ..... مسرتي وشقائي وذللت لي الصعاب..

بدعواتها الصالحة من أجل راحتي والدتي.....

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد زوجي وابنائي ورود الربيع وبلسم الروح .....

إلى من يزلون بجانبني يترقبون نجاحي وتقدمي أخوتي...

إلى القاسم المشترك لآمالي والآمي صاحبات القلب الطيب والنوايا الصادقة الأقرب

لقلبي (سوسن أبوحمامد، غادة القناص، اسلام عقرباوي، رهام محارمة، باسمه أبوحمامد،

مجدلين محاسنة، ايناس الجبور، نور العقرباوي، ايناس المحارمة).

أهدي هذا العمل .. إلى كل انسان انار بعلمه عقل غيره.

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
12	الأدب النظري
23	الدراسات السابقة
28	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
31	منهج الدراسة
31	مجتمع الدراسة
32	عينة الدراسة

33	أداتا الدراسة .....
33	صدق أداتي الدراسة .....
36	ثبات أداتي الدراسة .....
37	متغيرات الدراسة .....
38	المعالجة الإحصائية .....
39	إجراءات الدراسة .....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

42	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول .....
49	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .....
51	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث .....
53	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع .....
58	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس .....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
67	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع .....
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .....
72	التوصيات .....

#### قائمة المراجع

74	المراجع العربية .....
79	المراجع الأجنبية .....
81	الملحقات .....

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل / رقم الجدول
31	توزيع مساعدي مدراء المدارس الأساسية في التعليم الخاص في محافظة العاصمة.	1 / 3
32	توزيع عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم.	2 / 3
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	3 / 3
34	قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية.	4 / 3
35	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات العدالة التنظيمية.	5 / 3
36	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة توافر الروح المعنوية.	6 / 3
37	معاملات ثبات استبانة العدالة التنظيمية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا.	7 / 3
37	معاملات ثبات استبانة الروح المعنوية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا.	8 / 3
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا.	9 / 4
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازليا.	10 / 4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازليا.	11 / 4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التقويم مرتبة تنازليا.	12 / 4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التوزيع مرتبة تنازليا.	13 / 4



50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازليا.	14 / 4
52	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدين المديرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	15 / 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	16/4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	17/4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	18/4
56	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	19/4
57	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	20/4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	21/4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية، واختبار (t-test) تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	22/4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية، واختبار (t-test) تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	23/4
60	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الروح المعنوية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	24/4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
82	أداة الدراسة بصورتها الأولى	1
88	أسماء المحكمين	2
89	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
94	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم	4
95	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية الى مدير إدارة التعليم الخاص ومركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات	5
96	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية الى مديري المدارس الخاصة ومديراتها	6
97	البراءة البحثية	7

## درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي

المديرين.

إعداد

الاء محمد صالح أبورمان

إشراف

أ.د. أحمد فتحي أبوكريم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (100) مساعد ومساعدة من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.

وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة ككل، وأن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الدرجة الكلية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لصالح متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكان لصالح ذو الخدمة 10 سنوات وأكثر. ولا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية توفر الروح المعنوية وتعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الروح المعنوية، المدارس الأساسية الخاصة، مساعدي

المديرين، مدير المدرسة.

**The Degree of Practicing The Organizational Justice Of The Principals  
Of The Private Elementary Schools In The Capital City of Amman  
And its Relation To The Moral Of The Teachers Form Assistant  
Principals Point Of View.**

**Prepared by:**

**Alaa Mohammed Saleh Aburman**

**Supervised by:**

**Prof. Ahmed Fathy AbuKaream**

**Abstract**

This study aimed at finding out the degree of the practicing of organizational justice in the principals of private primary schools in the governorate of Capital city of Amman, and its relation to moral promotion of teachers from the point of view of the assistant principals. A questionnaire was developed to collect data as well as to verify its reliability and consistency. The sample of the study consisted of (100) assistant principals from the private primary schools in the capital city of Amman.

The results indicated that the degree of exercise of ministrative justice among school assistant principals was very high and the field of distribution justice was moderate. Morale among the teachers was high, and there were statistically significant differences in the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) the private school principals attributed to the variable of scientific qualification, and the existence of differences of statistical significance due to the variable years of service and was in favor of the service provider 10 years and more for all areas. There are no statistically significant differences at the degree of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) to the degree of morale of the private primary school teachers due to gender variables, scientific qualification, years of service

The researcher recommended the need to deepen and increase awareness of the importance of providing morale and promoting organizational justice within the school environment.

**Keywords: organizational justice, morale, private schools, assistant's school principle, School principles.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

تنبؤاً المدرسة أهمية كبرى في تكوين شخصيات الأفراد، فتسهم في تشكيل شخصية الأفراد جسماً وعقلياً وانفعالياً، ولها مهامها لتحقيق الأهداف بكفاءة، ويعد المعلمون العنصر الفعال التي تعتمد عليه المدرسة في تحقيق أهدافها، وتعد تربية النشء وإكسابهم المهارات والقيم والمعارف هي المهمة الأولى للمعلم.

وقد أبرزت الأدبيات الدور المهم الذي تؤديه العدالة التنظيمية في فعالية أداء المعلمين وتحقيق الأهداف المرجوة (المهدي، 2006). ومن الإدارة المدرسية تنطلق أهمية العدالة التنظيمية فيها كونها من أهم المتغيرات الإدارية التربوية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات على الأداء والإنجاز المتمثلة بالثواب والعقاب والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين (السعود وسلطان، 2009).

ويعد مصطلح العدالة التنظيمية من الموضوعات ذات القيمة، وقد حظيت أيضاً بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال الإدارة، وتعد العدالة التنظيمية أحد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وهي عنصر فعال في تنمية ورفع كفاءة العمل والعاملين (السبيعي، 2012).

ومما سبق قد يتوقع من مدير المدرسة أن يهتم بالعدالة التنظيمية كونها من أحد أهم الركائز التي يقوم عليها العمل المدرسي ولما لها من دور في تنمية وتنظيم واستثمار العمل المؤسسي.

وأوصى الإسلام بالعدل والمساواة بين جميع الناس في جميع الأمور، ووضع كثير من التشريعات، إذا نفذت على المجالات العملية والفعلية وفي جميع المؤسسات وعلى مستوى الأفراد والجماعات وفي جميع الوظائف والترقيات والمهام ستنمو وتتطور في كل المستويات الإدارية والفنية وتحقق الأهداف طويلة المدى وقصيره المدى بأقل وقت وتكلفه، وبهذا تقل السلبيات التي تعيق تحقيق الأهداف (نشوان ونشوان، 2004). أما بالنسبة إلى أسباب الإهتمام بالعدالة التنظيمية فهي: السعي لتقليل الأنماط السلوكية المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين التي أساسها غياب العدالة التنظيمية، وتبني سياسات تتسم بالعدالة التنظيمية، كما والتخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة التي تقوم على الظلم والتهديد للموظفين (عواد، 2003).

قد نستنتج من ذلك أن الإهتمام بالعدالة التنظيمية يقلل من المعوقات في العمل إذا تم تفعيلها لمصلحة المؤسسة من خلال الإشراف الإداري الفعال مما يؤدي إلى تطوير في كافة المستويات الإدارية.

كما ويعد المناخ التنظيمي للمدرسة والتفاعل بين أعضائها وتوزيع المهام والمسؤوليات بين المدير والمعلمين ومؤشراً لمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة (Wahinee, 2010).

وأن نجاح الأهداف لأي مؤسسة تكمن في أفرادها أكثر من مما تكمن في نظمها وأصولها ومواردها، فالمؤسسة التي تكون قادرة على رفع الروح المعنوية لأفرادها تكون أكثر قدره على مقابلة التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء، وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، والقائد مسؤولاً عن حفز الموظفين للعمل بكفاءة وفاعلية. وتنظم الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد والجماعات، وهناك عدة مظاهر تدل على

ارتفاع او انخفاض الروح المعنوية للجماعة، ونجاح مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية لمعلميه تعتمد على نجاحه في تأسيس علاقات تربوية ناجحة معهم (الرفاعي، 2006).

ومما يجعل المدير ناجحًا قادرًا على العمل، اهتمامه بالأفراد من خلال رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وهو ايضا دورًا أساسيًا من الأدوار الإدارية بالإضافة إلى دورة بالتخطيط والتنظيم والرقابة (Douglas, 2000). هنالك فرق بين المدرسة العادية والمدرسة المميزة، وهذا يعود إلى الدور الذي يقوم به المدير في أسلوب إدارته لمدرسته، وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بالمدرسة، وامتلاكه للمهارات الإنسانية والإدراكية التي تساعده في تفعيل دوره. ونهتم بالروح المعنوية لأن من الاعتبارات القائمة أن الموظف إنسان له مشاعره، واحتياجاته، ودوافعه، وأثبتت الدراسات أن رفع الكفاءة الإنتاجية، تقوم على ركيزتين هما: العدالة التنظيمية والروح المعنوية (المساعد، 2004). كما وأن الأفراد العاملين عبارة عن مجموعة من المشاعر، والأحاسيس، والاتجاهات التي تحتاج إلى التكيف عن طريق إرضاء حاجتهم النفسية والاجتماعية ولا يمكن تحسين الروح المعنوية إلا بإرضاء النوعين من الحاجات فكلاهما مرتبط بالآخر فمعنويات الإنسان سترتفع إذا تحسنت ظروفه المادية والنفسية (البدرى، 2001).

ويؤدي بناء علاقات ايجابية بين المدير ومروؤسيه إلى رفع الروح المعنوية من خلال اهتمامه بما يقولون وإتاحة الفرص لهم بالتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم ووجهات نظرهم دون معارضة او الاستخفاف بهم ويتعين على المدير هنا أن يتفهم مشاعرهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، وإستخدام أساليب التحفيز الإيجابية لدفعهم إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية (الكيلاني ومقابلة، 2014).



العدالة التنظيمية والروح المعنوية تدفع نحو التقدم والإنجاز وهذا يحتاج إلى توفر جميع الظروف المواتية لها كالبينة المناسبة، والظروف المادية والشعور بالرضا من قبل أصحاب العمل والمسؤولين، أما بالنسبة للإدارة المدرسية تحتاج أن تشعر المعلم بأن له قيمة واحترام داخل المجتمع المدرسي بشكل يسمح له بالإنجاز والإنتاج، وأما إذا لم تتوفر هذه الظروف للمعلم فسوف تتراجع عنده المعنويات التي هي المحرك الأساسي للعمل والإنتاج.

### مشكلة الدراسة:

تكتسب العدالة التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على أداء العاملين وكفاءة الأداء الوظيفي في المدارس ففي الحالات التي يزداد شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه نتائج سلبية كإنخفاض الروح المعنوية، والرضا الوظيفي وغيرها، فضلاً عن انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. ولأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من المتغيرات كالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية السليمة التي تمثل حافزا إيجابيا للعمل والإقبال عليه في المدرسة.

وأصبح اتجاه الفكر الإداري يحنو نحو مناقشة موضوعات حديثة لمواجهة متطلبات بيئة المؤسسة المتغيرة وغير مستقرة وهنا يبرز موضوع العدالة التنظيمية كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات واتجاهات العاملين خاصة إذا اقترن بمفهوم الروح المعنوية مما يجعلهم يشعرون بدورهم الفعال في المؤسسة وبتقديرها لهم.

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية أشار مؤتمر التطوير التربوي (2015) إلى مجموعة توصيات منها إهتمام الإدارة بالقيمة التنظيمية والهيكل التنظيمي وضرورة وجود أبعاد التقييم والمتابعة وضرورة وضع أسس ومعايير والالتزام بها وهذا يشير إلى أهمية وجود العدالة التنظيمية بالمؤسسات التربوية. كذلك نتائج دراسة حمادات (2003) إلى أن اخر قيمة من قيم العمل السائد لدى مديري

لمدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم هي قيمة العدل. أما دراسة بلعوط (2015)، فقد أوصت بزيادة درجة العدالة التنظيمية وأهمية دراسة هذا الموضوع.

كذلك فيما يتعلق بالروح المعنوية جاءت دراسة عبدالله (2012) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الخاصة كان متوسطاً، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة اهتمام الدراسات والبحوث التربوية المستقبلية بالعوامل المؤثرة في الروح المعنوية لدى المعلمين.

والمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تربية الأجيال وإعدادهم للحياة والمجتمع وتقع مهمة نجاحها على الكادر التعليمي والإداري فيها بقيادة المدير الذي يؤدي دوراً مهماً في تحقيق هذه الأهداف الإدارية والتربوية لهذا يجب على المدير أن يتمتع بصفات تميزه عن غيره ومنها العدالة التنظيمية التي من شأنها رفع الروح المعنوية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

ومن خلال خبرة الباحثة كمعلمة خبيرة في وزارة التربية والتعليم وحاصلة على جائزة تقدير على مستوى المديرية للمعلم المتميز ومن خلال مشاهداتي اليومية لاحظت ضعف في ممارسة العدالة التنظيمية، مما قد يؤثر على مجتمع المدرسة، وهذا عادة يؤثر في ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للمعلم مما ينعكس على إقبال الخريجين على مهنة التعليم.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

**السؤال الثاني:** ما درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة

مساعدي المديرين لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان ودرجة توافر الروح المعنوية للمعلمين؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين

متوسطات إستجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي

وسنوات الخدمة؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين

متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الأساسية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة نتيجة الإهتمام المتزايد بموضوعي العدالة التنظيمية والروح المعنوية في المؤسسات الإدارية التربوية.

### أهمية الدراسة النظرية:

- أنها تبحث في موضوع العدالة التنظيمية والروح المعنوية، والتي تحتاج إليه المكتبات العربية بشكل عام.

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعا مهما للأكاديميين والباحثين في موضوعي العدالة التنظيمية والروح المعنوية.

- إضافتها كمرجع للمديرين والمعلمين.

### أهميتها من ناحية تطبيقية:

- قد تسهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

- قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في التعرف على تأثير الروح المعنوية لمعلميهم في تحقيق الاهداف.

- يتوقع أن تفيد وزارة التربية والتعليم في تطوير استراتيجيات لتعزيز الإدارات المدرسية.

- يمكن أن تشكل هذه الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار لتحسين المجال التربوي والتعليمي.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

العدالة التنظيمية: هي 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 بها (العميان والسعودي، 2009).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً: شعور المعلم بتحقق الإنصاف والنزاهة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما فيها توزيع المهام والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقهم وتقاس من خلال الإجابة عن فقرات استبانة العدالة التنظيمية المستخدمة لهذه الدراسة.

الروح المعنوية: هي الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للموظفين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في أنواع نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية كميل للمؤثرات الخارجية فمن مظاهر الروح المعنوية ميل الجماعة للتمسك والتعاون وقلة في النزاعات بين أعضائها (جوادي، 2006).

تعرف الروح المعنوية إجرائياً أنها المستوى الذي يحصل عليه المعلمون والمعلمات من أفراد عينة الدراسة لإجاباتهم عن فقرات الروح المعنوية المتضمنة في الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

**مدير المدرسة:** هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة، (قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته).

**مساعد المدير:** هو منصب وظيفي يأتي بعد مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي، حيث يقوم على دعم ومساندة المدير في مهماته الإدارية التربوية والتنفيذية ولا يتمتع بسلطة كاملة لاتخاذ القرار كالمدير (قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته).

**المدارس الخاصة:** المؤسسة التعليمية الخاصة وهي كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية على أن تتقيد بفلسفة التربية والتعليم وأهدافها والتشريعات التربوية في المملكة وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لإشراف الوزارة ومراقبتها، (قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته).

#### **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- 1- الحد الموضوعي: العدالة التنظيمية والروح المعنوية.
- 2- الحدود البشرية: مساعدي المديرين والمديرات في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- 3- الحدود المكانية: المدارس الخاصة في العاصمة عمان.
- 4- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2018-2019.

#### **محددات الدراسة:**

تتمثل محددات الدراسة بما يلي:

1. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمتين وثباتهما، وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة.
2. يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.
3. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها في ضوء الاختيار العشوائي لأفراد العينة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري ودراسات سابقة

## الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

سيتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في العدالة التنظيمية والروح المعنوية، كما وتتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

### أولاً: العدالة التنظيمية: -

احتوى الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية على موضوعات ذات صلة بمفهوم العدالة والعدالة التنظيمية، ونظرية العدالة، وأنواع العدالة التنظيمية، وعلى النحو الآتي: -

كما وعرفها ادمز (Adms, 1965) العدالة التنظيمية على أنها المساواة التي تحقق للفرد تساوي في المخرجات والمدخلات مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين في العمل إلى نسبه مدخلاتها عندها يشعر الفرد بالعدل والمساواة.

وجاء مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً إن العدل هو اسم مجرد فعله عدل وهو ما قام في النفوس واستقام وهو ضد الظلم، وعدل الحاكم في الحكم، يعني لا يميل به الهواء فيجور على الناس في الحكم، والعدل يعني الحق، وعدلت فلان بفلان أي ساويت بينهما، والعدل أسم من أسماء الله تعالى (ابن منظور، 1992). أما مفهوم العدالة فجاءت في المعجم الوسيط العدل هو إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من القدم وهي العفة والحكمة والشجاعة والعدل هو الانصاف وهو يختلف عن المساواة إذ أن المساواة تعني التساوي بين طرفين أو بين عدة أطراف والعدل يعني اعطاء الحق (إبراهيم، منتصر، الصوالحي، وأحمد، 1972).

قامت السماوات والأرض بأمر من الله تعالى على نظام العدل فالعدل قانون الذي يسير بموجبه الشمس والأرض والقمر والأرض وقد أمر الله تعالى بالعدل لتقسيم الأمور وتعديل الحياة



حتى لا تتصرف الأهواء في احوال العباد في العالم المجتمع البشري لا يستقيم من غير العدل (العجلاني، 2000).

وذكر حريم (2004) أن العدالة عباره عن شكل الحياة الإنسانية كما يرسمها البشر الذين يعيشون تلك الحياة بما فيها من معتقدات وعادات وأساليب الفكر وغيرها وهي الحياة التي رسمها الناس في زمان ومكان محدد، فالعدالة التنظيمية تتميز بالقدرة على خلق منافع كبيره للمنظمات والموظفين على حد سواء وهذه الفوائد تشمل الثقة والالتزام الكبيرة في الأداء الوظيفي أفضل وسلوكيات أفضل.

ويرى زايد (2006)، بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب والطريقة التي يستخدمها المدير أثناء تعامله مع الموظفين على جميع المستويات الوظيفية والإنسانية والأخلاقية. وذكر وادي (2007). العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المتسويين الوظيفي والانساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد والموظف من نزاهة وموضوعية.

كما وعرفها البشابشة (2008) أنها قيمه مهمه وإحساس وإدراك الانسان يشعر به اعضاء وموظفي المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا إداريا عن طريق إجراء مقارنة بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الموظفين والإدارة المنظمة.

ومما سبق قد تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي المنظمة وتعتبر قيمه ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير القيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين وعدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين في سلوكيات ضاره في المنظمة.

وقد عَرَفَ الباحثون العدالة التنظيمية بتعريفات مختلفة لكنها متشابهة في المعنى فمنهم من عرفها ان نعطي كل فرد ما يستحقه، وكذلك عرفت بانها القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين نزاهة وموضوعية الاجراءات الموجودة في المنظمة، وايضا على انها درجة المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد في المنظمة (العبيدي، 2012).

ومما تم ذكره سابقا العدالة تمثل تطبيق المساواة والانصاف في جميع النواحي ومجالات العمل، ومن صفاتها العفة والنزاهة، وقد تكون في إحساس العاملين في التقييمات الموجه لهم. مما تقدم يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية أنها تعني المساواة في الحقوق والواجبات داخل العمل المؤسسي وبالتالي هي إحساس الفرد العامل بنوع من عدالة المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقات الناشئة في المؤسسة بين العامل والمدير والموظف وزميله.

### أهمية العدالة التنظيمية

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية أنها ذات تأثير كبير على كفاءه الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ويمكن إدراك اهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية وهي أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام من توزيع الرواتب والأجور في المؤسسة وأن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفاعلة والتمكن من عملية اتخاذ القرار والعدالة التنظيمية تعكس سلوكيات حالات الرضا عن الرؤساء والنظام والقرارات.

كما وذكر عواد (2003) أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء، للكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي في المؤسسات وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات. وأيضا أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والعدالة التنظيمية تبرز منظومه القيم

الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

كما وهناك بعض من أبعاد العدالة التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات على النحو التالي (أبو كريم، 2015):

1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات الى انخفاض هذا البعد قد يسبب العديد من نتائج السلبية مثل كمية الأداء الوظيفي منخفض الجودة الاداء ونقص التعاون مع الزملاء وضعف ممارسه سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- اما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعه القرارات غير عادله ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم لتلك المنظمة ونقص الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية.

ومما سبق لا نستطيع تغاضي أهمية ودور العدالة التنظيمية في الحياة اضافة إلى أنه لا يمكن وضع التفسيرات واجراءات عن سلوك الفرد والجماعة أو المجتمع بكامله من غير رجوع للعدالة التنظيمية السائدة والعدالة التنظيمية هي التي تميز العاملين بالمؤسسة عن غيرهم وتعطيهم الصفة الخاصة الاجتماعية والذاتية والسلوكية وتجعلهم حالة مميزه في هذا المجتمع.

#### الحساسية للعدالة:

يلاحظ أن هنالك اختلافاً بين الأفراد ومدى حساسيتهم للعدالة حيث قام عدد من الباحثين تصنيفهم الى ثلاث فئات كما أشار أبو جاسر (2010):-

1. الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقييم الأداء الافتراضات مرتين

للعدالة والتنمية حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي.

2. الشخص الخيري وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد عن مخرجات عند المقارنة الاجتماعية في الجماعة المرجعية فيرضى بنصيبه من الحياة لتقديم المزيد من التفوق وما يحصل عليه من فوائد عن علاقات التبادل الاجتماعي.

3. الشخص غير الخيري هو الشخص الذي يشعر بعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية في الجماعة المرجعية لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ويسعى للحصول على مزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدم لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

#### أبعاد العدالة التنظيمية:

#### العدالة التوزيعية:

ويقصد بالعدالة التوزيعية أنها تشمل العوائد والمخرجات أو الحوافز التي يحصل عليها الموظف وتشمل العديد من الجوانب المساواة وتكافؤ الفرص إلى جانب العدالة في إشباع الاحتياجات (جاد الرب، 2010). وكما يمكن تعريفها أيضا أنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين مقابله القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة بوصفها متحققة (البشاشة، 2008).

كما أن عدالة التوزيع تتعلق بالمعادلات المخرجات التي يحصل عليها العامل فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (السعود وسلطان، 2009). وهذه الاجراءات هي إجراءات تقييم أو إجراءات تحديد الأجور واجراءات النقل والترقية واجراءات التعامل مع الشكاوى والتظلمات أما القضايا المتعلقة في العدالة الإجرائية فهي تعبر عن

القضايا المتعلقة بالطرق والاليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج هي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى قرار توزيع المخرجات (الشك، 2008).

### العدالة التفاعلية

يمكن تعريف العدالة التفاعلية أنها هي إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الاجراءات الرسمية، ومدى معاملة المتأثرين بالقرار بكرامة واحترام (جاد الرب، 2010). ومن ناحية أخرى فان العدالة في المعاملة تمكن الإداري من تحقيق الأهداف الصعبة بالتركيز على تحقيق النوع من التعاون بين العاملين بعضهم البعض هذا وقت المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون (ديسلر، 2012).

### العدالة الإجرائية:

وهي البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وهي مستوى الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (البشاشة، 2008).

### العدالة التقويمية:

من أنواع العدالة هي العدالة التقويمية وهو نوع رابع كما ذكر القطاونه (2003) وهي تتضمن عمليات وإجراءات أنظمه محده تسمح بالتأكد من حقوق العاملين ومستوياتهم وتقويمها بطريقه عادله وتؤمن لهم الاستقرار.

واخيرا يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر اليه موظف ماء على أنه إجراء عادل قد كون جرائم تحيز أو غير موضوعي في نظر موظف اخر وأن العدالة التنظيمية تحدث في ضوء ما يدرك الموظف من نزاهة وموضوعيه للإجراءات والمخرجات.

## ثانيا الروح المعنوية:

من المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال عملنا انطلاقا من كونها قياس لفعالية العاملين في المؤسسة لذلك أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود افعال الموظفين وظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية ويعد اهتمام المدراء في الجوانب النفسية العاملين من الأمور المهمة والرئيسية والروح المعنوية تشكل الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل.

وبين البديري (2001) أن الموظف يحتاج إلى توفير نوعين من الحاجات النفسية والمادية وعند تحقيق هذين النوعين من الحاجات تحسن الروح المعنوية إذا أن الروح المعنوية كمسالة فريديه تعبر عن مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن المؤسسة التي يعمل فيها بالإضافة الى مدى الشعور بالانتماء والارتباط في المشاعر مع الجماعة ودرجه لوضع الفرد مصلحة الجماعة أولا ويرى سلطان (2002) أن الروح المعنوية هي الشعور العام للجماعة وهو يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل ومستوى الروح المعنوية بالنسبة للجماعة تتحكم فيه عددا من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة وبعضها خارجيه. ويعرفها الشنواني (2003) على أنها مسألة فريديه تصف مشاعر الفرد تجاه عمليه ومدى رضاه وقبوله عن هذا العمل.

بينما يرى (الطويل، 2006) أن الروح المعنوية هي بث الحياه في النظم وتعميق شعور العاملين بالمودة والرضا والتفاني الذي ينعكس على تجسيد البعد النوعي في العمل على الاحساس بالمتعة بأهمية ساعات العمل المبذولة وفائدتها لما للعمل والدور الذي يباشره له ضرورة في تحقيق ما يطمحون اليه.

ومما تقدم يمكن تعريف الروح المعنوية أنها عبارته عن الدرجة التي يعمل بها الأفراد مع بعضهم البعض ومدى تعاطفهم وتوحدتهم وتماسكهم وأن توفر العلاقات الاجتماعية في المؤسسة بشكل عاملاً أساسياً للتحفيز على إنجاز الأهداف والأعمال. وكذلك عرفها كل من (مهدي، 2008) أن الروح المعنوية مطلوب التحلي بها لحفز المعلمين على تحقيق الأهداف والطموحات المطلوبة.

ومما سبق قد نستنتج أن دور مدير المدرسة في توفير البيئة الملائمة من وسائل راحة وظروف عمل مناسبة وتأمين الرواتب المناسبة وتقويض السلطة وتوفير جو من الديمقراطية وتوفير احتياجاتهم ومعالجة مشاكل العاملين بشكل فعال له أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية.

**أهمية العلاقات في الروح المعنوية:**

أن العلاقات الإنسانية تشكل حافزاً للعمل والاقبال عليه، من خلال توفير جو الانساني مناسب ومعاملة الموظفين بطريقته تحفظ كرامتهم وتدفعهم للحرص على ذلك العمل وتكون لديهم الحب والتقدير لمؤسساتهم.

وقد ذكر جونباي Gunbay (2007) عدداً من الجوانب التي تبرز فيها أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص وجاءت على النحو الآتي:

- انها تزيد من إخلاص المعلم للعمل وتزيد من إنتاجيته.
- وكما تضيف أثراً إيجابياً على أسلوب المعلم في نقل المعرفة وبالتالي تؤثر على زيادة تحصيل الطلبة.

- ترفع من شعور المعلم وثقة بنفسه وبالتالي يزيد إنتاجه وعطائه.

كما كشفت الدراسات أن الإدارة القائمة على أساس الديمقراطية والعلاقات الإنسانية السليمة من شأنها أن ترفع معنويات العاملين ومن أجل ذلك وجب على المسؤولين في جميع مؤسساتنا على اختلاف أنواعها تحسين الأوضاع النفسية التي يعيشها الموظف والعناية بها عناية كبيرة بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها بما يتفق ورغباتهم يقترحون وتحسين ظروفهم النفسية (العيسوي، 2005).

ومما سبق قد نلاحظ أن الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز، وهي تمثل الرضا النفسي والتوازن الانفعالي الذي بدوره يجعل العاملين أكثر مرونة وقدرة على التكيف والتفاهم بما يحيط بهم.

### مظاهر الروح المعنوية

من السمات الدالة على ارتفاع الروح المعنوية هي سلوك الفرد أو الجماعة ومنها الايمان بأهمية الرسالة والأهداف التي تسعى المصلحة أو المؤسسة إلى تحقيقها والوسائل التي تتبعها لتحقيقها والشعور بالثقة بالنفس والقيادة الإدارية تضمن من الجميع تحقيق هذه الأهداف واعتبار أهداف كل واحد منها هو نجاح له وارتباطها بدوافعه وميوله ورغباته.

هنالك مدلولات معنوية غير ملموسة يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعه من المظاهر التي تدل على انخفاض الروح المعنوية كما أوردها كل من الخضور (2003)، والدعيس (2003)، ودينيس (2004):

**دوران العمل:** يؤشر زيادة معدل خروج العاملين من القوى العاملة بالنسبة الى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة حتى في داخل القسم الواحد إذا لاحظنا أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الاقسام مرتفعا كان ذلك مظهرا من مظاهر انخفاض المعنويات وثبات القوة العاملة



في المنظمة ليس بالضرورة دليل على ارتفاع معنويات العاملين ولكن يمكن أن تكون فرصه العمل المتاحة العاملين خارج من المنظمة محدودة وهذا يقلل من خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة وغير متغيرة.

**الشكاوى:** تزايد الشكاوى من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية وقد يكون بعضها حقيقي وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوى نتيجة لسوء الإدارة فقد تكون نتيجة للتوتر داخل الجماعة وليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوى مظهر من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية هل من الممكن ان يصاب الموظف بإحباط شديد نتيجة عدم الانصات لشكواه واحترامها فيتكون رده الفعل الطبيعي له هو السلبية والمحايدة وعدم تقديم الشكاوى مره أخرى.

- **التنظيمات الغير رسميه:** ظهور التنظيمات غير رسميه من المظاهر الأكيدة وانخفاض معنويات العاملين فيها.

**كما ويشير الملاحى (2002) مظاهر الروح المعنوية المرتفعة كالاتي:**

- ارتفاع معدلات الانتاج.
- استقرار العاملين في المنظمة.
- استقرار العاملين في وظائفهم داخل مؤسسه.
- انخفاض المخالفات النظامية الإدارية.
- انخفاض معدل الحوادث والاصابات.
- انخفاض نسبة التأخر والغياب عن العمل وانخفاض نسبة العقوبات التأديبية على العاملين.
- انخفاض نسبة استهلاك المواد والخدمات.

وذكر آل علي، والموسوي (2006) طريقه نظرة الموظف لنفسه وفهم الذات لها تأثير كبير في روحه المعنوية، فالموظف الذي يعاني من اعتلال في صحته الجسدية والنفسية والذهنية، يؤثر

ذلك في روحة المعنوية ويشكل مشكله في عدم قناعتة مقارنة بالمزايا والمنافع التي حصل عليها العاملون الاخرون في المنظمة الذين يقومون بالعمل نفسه كل ذلك يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعمل.

ومما تقدم يمكن للإدارة تحديد الدوافع المحركة للسلوك داخل المؤسسة واشباعها بالحوافز المناسبة كما يمكن للإدارة قياس الروح المعنوية والتعرف على الحالة السائدة بمشاعر واتجاهات العاملين يمكن لإدارة الوحدات الإدارية رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لها وزيادة انتاجيتها عن طريق رفع الروح المعنوية عن طريقه تصميم برنامج يساوي بين الجميع ويقدم الحوافز المادية والاجتماعية والنفسية ويحدد أولويات ويجب أن يكون هذا نظام مرن بحيث يمكن تعديل وتغيير ظروف العامة أو ظروف المؤسسة أو الظروف المحيطة بالبيئة.

## دراسات سابقة

يتناول البحث في هذا الجزء عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية والروح المعنوية وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

### دراسات عربية تتعلق بالعدالة التنظيمية:

هدفت دراسة باجودة (2010) التعرف إلى واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، تكونت عينة الدراسة من مديرات المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى إن درجة تطبيق مديرات المدارس لمحاور العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتقييمية) جاءت بدرجة متوسطة، أما محور (العدالة التفاعلية) فقد جاء بدرجة مرتفعة نسبياً.

أما دراسة البكار (2012) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان. العينة (377) معلماً ومعلمةً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وبرزت النتائج كانت إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام، وأن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام.

كما هدفت دراسة أبو كريم (2015) إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة

التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط وعلى جميع المجالات.

كما وأجرت بني خالد (2017) دراسة هدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في الانغماس الوظيفي يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في محافظه المفرق الفصل الدراسي (2016-2017) تكونت عينه الدراسة من (175) معلم في المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية العام الدراسي استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الاحصاء الوصفي ، وظهرت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أهمية في الانغماس الوظيفي حسب وجهة نظر أفراد العينة تبعا للجنس والمؤهل العلمي وعدد من سنوات الخدمة.

#### دراسات أجنبية تتعلق بالعدالة التنظيمية:

أجرى هوي وتارتر (HOY & Tarter, 2004) بدراسة هدفت إلى تعريف مفهوم العدالة التنظيمية واعتماد عشر مبادئ أساسية تشترك معاً في تكوين العدالة التنظيمية وقد تم اختراع نموذج العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية واستخدام أسلوب تحليل المسار الاختيار هذا النموذج مجتمعات عينه الدراسة الى (75) مدرسه المتوسطة من ولاية اوهايو في الولايات المتحدة ،تم اختيارها بطريقة عشوائية ، واستخدمت استبانة لجمع المعلومات من معلمي هذه المدرسة ،وأشارت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة تكاملية بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

قام كارمن (Karim, 2009) بدراسة لبحث الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ودوران العمل. وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى من مكونات العدالة التنظيمية (العدالة

التوزيعية وعدالة الإجراءات) له التأثير الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي ودوران العمل. شملت الدراسة (198) مديرا من مدرء المدارس الوسطى في منطمتين باكستانيتين. وقد دلت النتائج على أن العدالة التنظيمية تزيد من مستوى الولاء التنظيمي وتقلل من معدل دوران العمل. كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي.

وأما دراسة يافزن (Yavuz,2010) فقد هدفت الدراسة إلى التحقيق من اثار تطور المعلمين من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي واستخدم في هذه الدراسة نموذج المسح العام في منطقه قونية في تركيا خلال (2008-2009) الأكاديمية ، وتكونت عينه الدراسة من (445) من المدرسين الذين تم اختيارهم من بين السكان وتوصلت الدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر في المعلمين على الالتزام والاستمرار والالتزام معيار المؤسسة كلما كانت صور معلمين العدالة التنظيمية ايجابيا فذلك يزيد من الالتزام بها في المؤسسة ذلك فقد يكون مفيد مراجعه ممارسه العدالة التوزيعية والتعاملات في العدالة الإجرائية في المدارس وجدت علاقه قويه بين متغيرات من العدالة التوزيعية والإجرائية والثقافة المنظمة التي لها دور في النجاح والدعم المعلمين.

**دراسات عربية تتعلق بالروح المعنوية:**

أجرى حدوش، وفوارعة (2013) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الثانوية للمواد العلمية في محافظه الخليل استخدم الباحث المنهج الوصفي وطوروا أداه جمع البيانات لدراسة المواد العلمية للمرحلة الثانوية في المدارس التربية والتعليم في محافظه الخليل شمال الخليل جنوب الخليل وعددهم حوالي (300) معلم ومعلمه مكونه من (150) معلم ومعلمه ظهرت نتائج الدراسات أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المواد العلمية المرحلة الثانوية في محافظه الخليل من وجهه نظرهم جاءت بدرجه عالية الدرجة الكلية متوسط حسابي

مقداره مستوى (3,84) إشارة إلى أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في مجال المعلم والطالب، ومدير المدرسة ومعلم المشرف التربوي كانت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الكيلاني ومقابله (2014) هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان في الأردن في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، حيث استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تم إعداد أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (227) معلم ومعلمه تم اختياره بطريقة عشوائية، تبين أن دور المدير في تحسين المناخ التنظيمي في مدينة عمان كان متوسط من وجهه نظر المعلمين وان مستوى الروح المعنوية للمعلمين ايضا كان متوسط هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وجاءت دراسة السليمان والمقابلة (2017) التي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهه نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (299) معلم ومعلمه تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة الأولى لقياس مستوى الروح المعنوية والثاني قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت النتائج الآتية أنه كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين يرتفع مستوى ادائهم الوظيفي مما يدل على وجود علاقة ايجابية بينهما.

#### دراسات أجنبية تتعلق بالروح المعنوية:

وقام تويس وكرينز (Tubs & Craner، 2008) دراسة هدفت التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في زياده الروح المعنوية والتعاون الأكاديمي في المدارس الابتدائية، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة الشخصية والملاحظة وتم اجراء الدراسة على عين بلغت (650) طالبه ومعلمه في (190) مدرسه في ولاية جورجيا الأمريكية، توصل الباحثون أن على الإدارة المدرسية حمايه

الأفراد خصوصا في الضغوط الداخلية والخارجية وعليها ازاله المعوقات والتخفيف منهاو توفير مناخ تنظيمي صحي و رفع الروح المعنوية للأفراد وذلك لزياده الكفاءة الإنتاجية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة.

وأجرى شليم وهودلي (Shalem & Holy, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين العملية التدريسية والروح المعنوية لدى المعلمين في جنوب افريقيا، و الكشف عن أثر بعض السياسات الحكومية في جنوب افريقيا على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وإلى أن مستوى الروح المعنوية كان منخفض لدى معظم معلمي المرحلة الثانوية والمتوسطة في جنوب افريقيا، وأشارت نتائج الدراسات إلى أن المتغيرات التنظيمية في المدرسة، مثل حاله المعلم الاقتصادية والاجتماعية كانت العوامل الأكثر تأثيرا على الروح المعنوية لدى المعلم.

أما دراسة ديبون وهيرلي وشيبيرد (Dibbon, Hurley, Sheppard, 2010) هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة لمدير المدرسة، للكشف عن دور مدير المدرسة في تسهيل القيادة الموزعة في المدرسة وأثرها على الروح المعنوية والحماسة لدى معلم المدرسة وتكونت عينه الدراسة من (96) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا من ثلاث مدارس ثانويه إضافة إلى مديري هذه المدارس، وأشارت نتائج الدراسات الى وجود علاقة ترابطيه بين القيادة الموزعة في المدرسة بين ارتفاع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين وأشارت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يلعب الدور المهم في رفع الروح المعنوية والحماس لدى المعلمين في المدارس الثانوية.

وأجرى دفي وفيجا يا كومار (Devi & Vijayakumar, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى الكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، واختيرت عينة مكونه من (240) معلمه من (24) مدرسه ثانويه تم اختيارهم بطريقه عشوائية استخدمت

الاستبانة لجمع البيانات أحدهما لقياس الروح المعنوية للمعلمين اخرى لقياس المناخ التنظيمي واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية وكذلك وجود علاقة بين الأساليب القيادية التي يمارسها المديرون والروح المعنوية للمعلمين.

وهدفت دراسة شارما (Sharma,2016) التعرف إلى الروح المعنوية للمعلمين وتأثيرها في المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة وتكونت عينه الدراسة من (320) معلماً من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في الهند، واستخدمت الاستبانة وسيله لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن لدى المعلمين مستوى عالٍ من الروح المعنوية وأن هنالك فرق كبير في المستوى الروح المعنوية المدارس الحكومية والتمويل الذاتي للمعلمين كلما زاد التمويل الذاتي ارتفعت الروح المعنوية للمعلمين، وأن العلاقات مع المديرين والإداريين أثرت في الروح المعنوية للمعلمين، كذلك كانت الروح المعنوية عالية في المدارس الحكومية أعلى من المدارس الخاصة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت واختلفت حسب الأهداف التي كانت تسعى لها واختلفت المعلومات والبيانات التي تمت فيها، مثل دراسة هوي وتارتر (HOY & Tarter,2004) ودراسة باجودة (2010) ودراسة قام (Karim,2009)، ودراسة (Yavuz,2010) وأيضًا دراسة البكار (2012)، ودراسة أبو كريم (2015) ودراسة (بني خالد 2017)، أنها ناقشت محور واحد من محاور الدراسة الحالية وهو موضوع العدالة التنظيمية الممارسة من قبل المديرين بشكل خاص من قبل مدرء المدارس، مع متغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي، والانتماء الوظيفي والولاء التنظيمي، وغيرها.



واستخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أيضاً وسيلة لجمع البيانات.

كما واتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية على ابعاد العدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية. كما اختلفت من حيث العينات وأحجامها.

بينما ناقشت دراسة سليمان، والمقابلة (2017)، ودراسة شارما (Sharma,2016) ودراسة (حدوش فوارعة، 2013)، ودراسة (Tubs &Craner, 2008)، ودفي وفيجايا كومار، (Devi&Vijayakumar,2016) و(الكيلاني، مقابله 2014) ودراسة شيبيرد وهيرلي وديبون (Dibbon, Hurley, Sheppard, 2009) وغيرها، محور اخر وهو الروح المعنوية مع متغيرات اخرى مثل المناخ التنظيمي.

إن هذه الدراسة الحالية فقد تميزت فيما يأتي:

- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية الممارسة من قبل مدراء المدارس ودرجة الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين في محافظه العاصمة عمان.
  - وأنها طبقت على المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.
  - تتقاطع هذه محاور الدراسات السابقة مع موضوع هذه الدراسة الحالية في متغيراتها.
  - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والمرحلة والمكان والمنهج.
- إستفادت الباحثة من الدراسات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية والروح المعنوية من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتها الباحثة وآليات التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تناول عرضاً لإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات وجاءت كالاتي:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المساعدين والمساعدات في المدارس الخاصة في العاصمة عمان خلال العام الجامعي 2019/2018 والبالغ عددهم (163) مساعد ومساعدة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم 2019/2018 موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، وفق احصائيات مركز الملكة رانيا العبدالله لسنة 2019.

جدول (1) توزيع مساعدي مدرء المدارس الأساسية في التعليم الخاص في محافظة العاصمة

المحافظة	اللواء	اناث	ذكور	مجموع
العاصمة عمان	قصة عمان	27	1	28
	الجامعة	28	5	33
	القويسمة	30	4	34
	الموقر	2	0	2
	سحاب	6	1	7
	ماركا	35	4	39
	ناعور	3	0	3
	وادي السير	14	3	17
	<b>المجموع</b>	<b>145</b>	<b>18</b>	<b>163</b>

## عينة الدراسة:

تم استخدام الإجراءات الآتية في اختيار عينة الدراسة:

1. العينة العنقودية العشوائية، حيث تم اختيار 4 ألوية وهم: لواء قسبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء ماركا.

جدول (2) جدول توزيع عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم.

المحافظة	اللواء	اناث	ذكور	مجموع
العاصمة عمان	قسبة عمان	27	1	28
	الجامعة	28	5	33
	القويسمة	30	4	34
	ماركا	35	4	39
<b>المجموع</b>		<b>120</b>	<b>14</b>	<b>134</b>

2. العينة الطبقية العشوائية النسبية من المساعدين في المدارس الخاصة وبلغ عددها (100)

وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie 1970)

(& Morgan,). كما هو موضح بالجدول رقم (3) أدناه:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	سنوات الخدمة			المؤهل العلمي		الجنس		المساعدين الإداريين
	10 سنوات وأكثر	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	إناث	ذكور	
100	73	23	4	73	27	91	9	عدد المساعدين
<b>المجموع</b>								

## أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتي الدراسة اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بالعدالة التنظيمية والروح المعنوية والإفادة منهما في بناء أداتي الدراسة، كما تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة بكار (2012) ودراسة السليمان والمقابلة (2017)، وكانت كالآتي:

1. استبانة لدراسة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتتكون من أربعة مجالات وكانت عدد فقراتها قبل التحكيم (28) فقره وبعد التحكيم (24) فقرة.

2. استبانة لدراسة درجة الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الاساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتتكون من (33) فقرة قبل التحكيم و(26) فقرة بعد التحكيم.

## صدق أداتي الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، كالآتي:

### 1. الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولية (الملحق 1) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة العلوم التربوية في الجامعات الأردنيّة وعددهم (11) (الملحق 2)، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، وأصبحت الاستبانتين بصيغتهما النهائية كما في الملحق (3).



نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال عدالة التوزيع تراوحت بين (0.66 - 0.85) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال العدالة الإجرائية قد تراوحت (0.36 - 0.91) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال العدالة التفاعلية قد تراوحت (0.63 - 0.81) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

كما ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال عدالة التقويم قد تراوحت (0.32 - 0.94) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات العدالة التنظيمية

المجال	عدالة التوزيع	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	عدالة التقويم
عدالة التوزيع	1	0.20	0.73	0.48
العدالة الإجرائية		1	0.40	0.22
العدالة التفاعلية			1	0.57
عدالة التقويم				1

يشير الجدول (5) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جميع مجالات الأداة الأولى بالدراسة.

أما تحليل معامل الارتباط لفقرات استبانة درجة توافر الروح المعنوية فيوضحها الجدول (6).

جدول (6) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة

توافر الروح المعنوية

المحور	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
درجة الروح المعنوية	معامل الارتباط	0.61	0.40	0.49	0.57	0.41	0.49	0.37	0.59	0.53
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	معامل الارتباط	0.66	0.49	0.47	0.63	0.31	0.27	0.70	0.54	0.54
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	19	20	21	22	23	24	25	26	
	معامل الارتباط	0.55	0.71	0.55	0.52	0.59	0.71	0.45	0.51	
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

نلاحظ من الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت بين (0.27 - 0.71) وقد

كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من

صدق الاتساق الداخلي بين فقرات درجة توافر الروح المعنوية.

ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

(5,6) أدناه وهي كالآتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها

(20) من مساعدي المديرين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لعينة

الدراسة.



جدول (7) معاملات ثبات استبانة العدالة التنظيمية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	عدالة التوزيع	0.84	0.92
2	العدالة الإجرائية	0.91	0.88
3	العدالة التفاعلية	0.86	0.95
4	عدالة التقويم	0.87	0.96
	الكلية	0.89	

يظهر الجدول رقم (7) معاملات ثبات استبانة العدالة التنظيمية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.84 - 0.91) وأعلى معامل ثبات كان لمجال العدالة الإجرائية، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وتراوحت بين (0.88 - 0.96)، وأعلى معامل ثبات لمجال عدالة التقويم، وهذه النتائج تدل على وجود درجة من الثبات المقبولة.

جدول (8) معاملات ثبات استبانة الروح المعنوية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	الروح المعنوية	0.94	0.86

يظهر الجدول رقم (8) معاملات ثبات استبانة الروح المعنوية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للروح المعنوية (0.94) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وكانت (0.86).

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات الآتية:

### 1. المتغيرات المستقلة:

-الجنس، وهو فئتان: ذكور وإناث.

-المؤهل العلمي وهو فئتان: بكالوريوس، دراسات عليا.

-عدد سنوات الخدمة وهي ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10

سنوات، 10 سنوات فأكثر.

### 2. المتغيرات التابعة: العدالة التنظيمية، الروح المعنوية.

### المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson

Correlation Coefficient).

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t-test)، لعينتين مستقلتين

للإجابة عن متغير الجنس، والمؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن عدد سنوات الخدمة، وتم استخدام

اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتحديد الدلالة.

4. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

لإيجاد مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين.

5. تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) لإيجاد ثبات الأداتين.

6. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين.

7. تم تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك: يكون الدرجة منخفضة من (1 - 2.33)، ويكون الدرجة المتوسطة من (2.34 -

3.67)، ويكون الدرجة المرتفعة من (3.68 - 5)

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة.

#### إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. إعداد أداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما.
4. الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم، وكتاب تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التربية والتعليم إلى المديرية لتسهيل تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة.
5. تطبيق أداتي الدراسة على العينة.

6. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

7. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.

8. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما التوصل إليه من نتائج.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (9) ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	العدالة الإجرائية	3.93	1.25	1	مرتفعة
3	العدالة التفاعلية	3.91	0.57	2	مرتفعة
4	عدالة التقويم	3.83	0.94	3	مرتفعة
1	عدالة التوزيع	3.48	0.70	4	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.79</b>	<b>0.71</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) والانحراف

المعياري (0.71)، وجاءت مجالات الأداة جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 - 3.93)، وجاء في الرتبة الأولى مجال العدالة الإجرائية، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال عدالة التقويم بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال عدالة التوزيع بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. مجال العدالة الإجرائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يتخذ المدير القرارات دون تحيز.	4.14	0.72	1	مرتفعة
7	يستمتع المدير للمعلمين حول الظروف المرتبطة باتخاذ القرار.	4.06	0.80	2	مرتفعة
8	يسمح المدير لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها.	4.05	0.90	3	مرتفعة
10	يناقش المدير المعلمين الاثار المترتبة على القرارات المتعلقة بهم.	3.91	0.67	4	مرتفعة
12	يجمع المدير المعلومات الدقيقة ثم يتخذ القرار	3.90	0.82	5	مرتفعة
11	يفسر المدير سبب اتخاذه القرارات المتعلقة بالمعلمين.	3.77	0.81	6	مرتفعة
9	يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.	3.70	0.83	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.93	1.25		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة الإجرائية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (1.25)، جاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 4.14)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (6) والتي تنص على "يتخذ المدير القرارات دون تحيز"، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يستمتع المدير للمعلمين حول الظروف المرتبطة باتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على يسمح المدير لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (10) والتي تنص "يناقش المدير المعلمين الآثار المترتبة على القرارات المتعلقة بهم"، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة رقم (12) والتي تنص " يجمع المدير المعلومات الدقيقة ثم يتخذ القرار" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.81) والتي تنص على "يفسر المدير سبب اتخاذه القرارات المتعلقة بالمعلمين" والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (9) والتي تنص على "يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.83).



## 2. مجال العدالة التفاعلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة.	4.12	0.70	1	مرتفعة
15	يتبنى المدير النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع جميع المعلمين.	4.07	0.82	2	مرتفعة
16	يظهر المدير اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.	3.92	0.86	3	مرتفعة
14	يتخذ المدير قرارات مناسبة لمشكلات عمل المعلمين.	3.88	0.69	4	مرتفعة
18	يمكن مدير المدرسة المعلمين أداء مهام إدارية.	3.84	1.01	5	مرتفعة
13	يظهر مدير المدرسة للمعلمين الإهتمام عندما يتخذ القرارات المتعلقة بعملهم.	3.79	0.64	6	مرتفعة
17	يسمح المدير بمشاركة المعلمين في صناعة القرارات.	3.75	0.85	7	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.91</b>	<b>0.57</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (11) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال العدالة التفاعلية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 4.12)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.70) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم

(15) وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف المعياري (0.82)، والتي تنص على "يتبنى المدير النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع جميع المعلمين"، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة للفقرة رقم (14) والتي تنص " يتخذ المدير قرارات مناسبة لمشكلات عمل المعلمين"، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة رقم (18) والتي تنص على " يمكن مدير المدرسة المعلمين أداء مهام إدارية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.01) أما الرتبة السادسة وقبل الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص " يظهر مدير المدرسة للمعلمين الإهتمام عندما يتخذ القرارات المتعلقة بعملهم" متوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة السابعة والأخيرة للفقرة رقم (17) والتي تنص على "يسمح المدير بمشاركة المعلمين في صناعة القرارات" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة.

### 3. مجال عدالة التقويم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التقويم مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
22	يقيم مدير المدرسة الأداء على أساس الإنجاز.	4.09	0.68	1	مرتفعة
21	يجري مدير المدرسة عملية تقويم الاداء باستمرار.	3.95	0.73	2	مرتفعة
23	يحرص مدير المدرسة على مكافأة المعلمين حينما يتميزون في أدائهم.	3.85	0.74	3	مرتفعة
20	يطلع مدير المدرسة المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم الاداء.	3.73	0.89	4	مرتفعة
24	يهيئ مدير المدرسة للمعلمين فرصه للاعتراض على التقويم لو شعروا أن المدير غير عادل.	3.53	0.87	5	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.83</b>	<b>0.94</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التقويم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 4.09)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (22) والتي تنص على " يقيم مدير المدرسة الأداء على أساس الإنجاز"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (12)، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.73) والتي تنص على " يجري مدير المدرسة عملية تقويم الاداء باستمرار" وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على مكافأة المعلمين حينما يتميزون في أدائهم" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.74)، والرتبة الرابعة للفقرة رقم (20) والتي تنص على "يطلع مدير المدرسة المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم الاداء"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89)

وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة رقم (24) والتي تنص على " يهيئ مدير المدرسة للمعلمين فرصه للاعتراض على التقويم لو شعروا أن المدير غير عادل" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة.

#### 4. مجال عدالة التوزيع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين ل فقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التوزيع مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5.	يقدر المدير تحمل المعلمين توترات العمل.	3.71	0.74	1	مرتفعة
4.	يكافئ المدير المعلمين أثناء تحملهم ضغوطات العمل.	3.66	0.81	2	متوسطة
1.	يكافئ المدير المعلمين عند تأديتهم مسؤولياتهم.	3.59	0.94	3	متوسطة
3.	يحرص المدير على أن تكون مكافأة المعلمون وفق جهدهم الذي يبذلونه.	3.32	1.06	4	متوسطة
2.	يحصل المعلمون على مكافأة تتناسب مع التدريب الذي تلقوه في عملهم.	3.10	0.95	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.70		متوسطة

يلاحظ في الجدول (13) ان درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين لمجال عدالة التوزيع كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت من (3.10 - 3.71)، فكانت الرتبة الأولى للفقرة (5) والتي تنص على "

يقدر المدير تحمل المعلمين توترات العمل" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يكافئ المدير المعلمين أثناء تحملهم ضغوطات العمل"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يكافئ المدير المعلمين عند تأديتهم مسؤولياتهم" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يحرص المدير على أن تكون مكافأة المعلمون وفق جهدهم الذي يبذلونه " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة والرتبة الخامسة والأخيرة للفقرة رقم (2) والتي تنص على " يحصل المعلمون على مكافأة تتناسب مع التدريب الذي تلقوه في عملهم" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية**

**الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة

توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من

وجهة نظر مساعدي المديرين، ويظهر الجدول (14) ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
16	يفكر المعلمون بالاستمرار بمهنتهم	4.02	0.45	1	مرتفعة
5	تربط المعلم علاقة جيدة بالكادر التعليمي.	3.99	0.58	2	مرتفعة
4	يظهر المعلم الفخر بمهنته.	3.96	0.56	3	مرتفعة
13	يشعر المعلم بالأخوية في المناخ المدرسي.	3.91	0.81	4	مرتفعة
6	يلاحظ على المعلم الاعتزاز كونه معلم.	3.89	0.63	5	مرتفعة
17	يواظب المعلم على عمله دون تغيب.	3.88	0.70	6	مرتفعة
18	تسهم بيئة المدرسة في تنمية المعلم مهنيًا.	3.84	0.66	7	مرتفعة
25	يساعد المعلم زملاءه في حل المشكلات التي تواجههم.	3.83	0.68	8	مرتفعة
19	يتلقى المعلم عبارات الشكر تقديراً لإنجازه.	3.81	0.66	9	مرتفعة
24	توفر المدرسة فرص للإبداع المعلم	3.81	0.68	9	مرتفعة
12	يبيد المعلم رضا عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.	3.78	0.79	11	مرتفعة
15	يشارك المعلم الآخرين أعمالهم في المدرسة.	3.78	0.79	11	مرتفعة
10	يشنق المعلم لعمله في المدرسة عند الغياب عنها.	3.77	0.79	13	مرتفعة
2	يظهر المعلم امتنانه لتحفيز مدير المدرسة له.	3.74	0.76	14	مرتفعة
8	ينجز المعلم المهام الموكلة إليه.	3.74	0.54	14	مرتفعة
9	يلتزم المعلم بقوانين المدرسة.	3.68	0.60	16	مرتفعة
23	تتيح وظيفة المعلم إمكانية الترقية بالشكل الذي يلبي طموحهم.	3.68	0.62	16	مرتفعة
26	تتصف علاقة المعلم والمدير بالاحترام المتبادل.	3.68	0.65	16	مرتفعة
3	يبيد المعلم سلوكيات تدل على انتمائه للمدرسة.	3.67	0.66	19	متوسطة
11	يشعر المعلم بأهمية عمله داخل المدرسة.	3.67	0.89	19	متوسطة
20	يحفز التقويم الإيجابي على اتقان المعلم لعمله.	3.66	0.76	21	متوسطة
21	يتقبل المعلم آراء المدير برحابة صدر	3.65	0.63	22	متوسطة
22	يحافظ المعلم على ممتلكات المدرسة.	3.65	0.58	22	متوسطة
14	يشعر المعلم بأن حاجاته متوفرة.	3.62	0.83	24	متوسطة
1	يظهر المعلم الارتياح في عمله.	3.61	0.71	25	متوسطة
7	يظهر المعلم رضا عن الفاعلية التنظيمية في المدرسة.	3.57	0.62	26	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.77</b>	<b>0.43</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (14) أن درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (0.43)، جاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 4.02)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (16) والتي تنص "يفكر المعلمون بالاستمرار بمهنتهم" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الثانية للفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.58) والتي تنص على " تربط المعلم علاقة جيدة بالكادر التعليمي" وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الخامسة والعشرون وقبل الأخيرة للفقرة رقم (1) والتي تنص على " يظهر المعلم الارتياح في عمله" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، أما الرتبة الأخيرة للفقرة رقم (7) والتي تنص على " يظهر المعلم رضا عن الفاعلية التنظيمية في المدرسة" وجاءت بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات إستجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية من لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ودرجة توافر الروح المعنوية للمعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي

المديرين باستخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (15) ذلك.

جدول (15) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين باستخدام معامل إرتباط بيرسون

الروح المعنوية	المجال	
0.69	معامل الارتباط	عدالة التوزيع
0.00	درجة الدلالة	
0.61	معامل الارتباط	العدالة الإجرائية
0.00	درجة الدلالة	
0.59	معامل الارتباط	العدالة التفاعلية
0.00	درجة الدلالة	
0.72	معامل الارتباط	عدالة التقويم
0.00	درجة الدلالة	
0.65	معامل الارتباط	العدالة التنظيمية الكلية
0.00	درجة الدلالة	

يتبين في الجدول (15) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ودرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.65) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين معظم مجالات درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة توافر الروح المعنوية.



السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (16).

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
عدالة التوزيع	ذكر	9	3.49	0.94	0.06	0.95
	أنثى	91	3.47	0.68		
العدالة الإجرائية	ذكر	9	4.11	0.46	0.16	0.87
	أنثى	91	4.04	1.03		
العدالة التفاعلية	ذكر	9	4.06	0.46	0.85	0.40
	أنثى	91	3.89	0.57		
عدالة التقويم	ذكر	9	3.64	0.71	-0.91	0.37
	أنثى	91	4.07	1.07		
العدالة التنظيمية الكلية	ذكر	9	3.83	0.54	0.17	0.87
	أنثى	91	3.87	0.73		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت (0.17) وبدرجة دلالة (0.87)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات.

## 2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (17).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
عدالة التوزيع	بكالوريوس	38	3.40	0.79	-0.81	0.42
	دراسات عليا	62	3.52	0.65		
العدالة الإجرائية	بكالوريوس	38	4.49	1.85	2.87	0.005
	دراسات عليا	62	3.78	0.50		
العدالة التفاعلية	بكالوريوس	38	3.97	0.57	0.83	0.41
	دراسات عليا	62	3.87	0.57		
عدالة التقويم	بكالوريوس	38	4.37	1.98	2.06	0.04
	دراسات عليا	62	3.82	0.60		
العدالة التنظيمية الكلية	بكالوريوس	38	4.06	0.92	2.15	0.03
	دراسات عليا	62	3.75	0.52		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية لدى

مديري إذ بلغت (2.15) وبدرجة دلالة (0.03)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في مجالي العدالة الإجرائية وعدالة التقويم وكانت لصالح فئة البكالوريوس.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
1.13	3.00	4	5 سنوات وأقل	عدالة التوزيع
0.38	3.18	23	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.73	3.59	73	10 سنوات وأكثر	
0.74	3.50	4	5 سنوات وأقل	العدالة الإجرائية
2.34	4.49	23	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.59	3.94	73	10 سنوات وأكثر	
0.47	3.36	4	5 سنوات وأقل	العدالة التفاعلية
0.35	3.79	23	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.60	3.99	73	10 سنوات وأكثر	
0.90	3.45	4	5 سنوات وأقل	عدالة التقويم
0.60	3.68	23	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
1.48	4.17	73	10 سنوات وأكثر	
0.80	3.33	4	5 سنوات وأقل	العدالة التنظيمية

0.72	3.79	23	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	الكلية
0.70	3.92	73	10 سنوات وأكثر	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة 10 سنوات وأكثر على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وبالرتبة الثانية لذي الخبرة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (3.79) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذي الخبرة من 5 سنوات وأقل بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.33)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (19).

جدول (19) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
عدالة التوزيع	بين المجموعات	3.91	2	1.96	4.17	0.02
	داخل المجموعات	45.19	97	0.47		
	المجموع	49.10	99			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	6.60	2	3.30	2.17	0.12
	داخل المجموعات	147.48	97	1.52		
	المجموع	154.08	99			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	2.14	2	1.07	3.56	0.03
	داخل المجموعات	29.48	97	0.30		
	المجموع	31.62	99			
عدالة التقويم	بين المجموعات	5.68	2	2.84	1.62	0.20
	داخل المجموعات	169.63	97	1.75		

			99	175.31	المجموع	العدالة التنظيمية الكلية
0.21	1.57	0.79	2	1.57	بين المجموعات	
		0.50	97	48.68	داخل المجموعات	
			99	50.26	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (1.57) وبدرجة دلالة (0.21) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات ما عدا مجالي عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية ولمعرفة عائدة الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي يوضحه الجدول (20).

جدول (20) اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
عدالة التوزيع	5 سنوات وأقل	3.00	3.00	3.18	3.59
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.18	-	0.18	0.41
	10 سنوات وأكثر	3.59	-	-	-
العدالة التفاعلية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات وأقل	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	5 سنوات وأقل	3.36	3.36	3.67	3.98
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.67	-	0.31	0.31
	10 سنوات وأكثر	3.98	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ في الجدول (20) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة 10 سنوات فأكثر لجميع المجالات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة توفر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية،

واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
الروح المعنوية الكلية	ذكر	9	4.00	0.76	1.49	0.14
	أنثى	91	3.78	0.38		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الروح المعنوية إذ بلغت (1.49) وبدرجة دلالة (0.14).

## 2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الدلالة
الروح المعنوية	بكالوريوس	38	3.87	0.43	1.25	0.22
	دراسات عليا	62	3.76	0.42		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية إذ بلغت (1.25) وبدرجة دلالة (0.22).

## 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (23).

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الروح المعنوية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الروح المعنوية	5 سنوات وأقل	4	3.25	0.53
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	23	3.66	0.48
	10 سنوات وأكثر	73	3.88	0.37

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر مساعدي المديرين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة 10 سنوات وأكثر على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) ويليها جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 5 سنوات وإلى أقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.66)، وفي المرتبة الأخيرة لذو الخدمة من 5 سنوات وأقل بمتوسط حسابي (3.25) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (23).

جدول (24) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة توافر الروح المعنوية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الدرجة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	المجال
0.46	0.78	0.14	2	0.28	بين المجموعات	الروح المعنوية
		0.18	97	17.62	داخل المجموعات	
			99	17.91	المجموع	

تبين النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر

مساعدي المديرين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت

(0.78) وبدرجة دلالة (0.46).



## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.79) والانحراف المعياري (0.71)، وجاءت جميع المجالات بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.48) وحد أعلى بمقدار (3.93)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى عدة أسباب ومنها أن الإدارة المدرسية الحديثة أصبحت تتجه بشكل واضح نحو بناء علاقات انسانية طيبة مع المعلمين، كذلك فإن زيادة الرقابة على الإدارة المدرسية وعلى أداء مديري المدارس وممارساتهم جعلهم يتفكرون بأدائهم وتصرفاتهم مع المعلمين، علاوة على زيادة مستوى الوعي لدى المعلمين وأدراكهم لحقوقهم، مما يجعلهم يتصدون لأي محاولة تسلطية من قبل مديريهم، الأمر الذي دفع المديرين إلى إتخاذ المنحى العادل في التعامل مع المعلمين. كما قد ترى الباحثة من خلال تجربتها بالعمل ضمن الواقع التعليمي في المدارس أن مديري المدارس يحاولون بالفعل أن يتقربوا من المعلمين، وذلك من خلال سلوكياتهم العادلة التي باتت أكثر إيجابية وتعاوناً لتحقيق أهداف المدرسة بصورة أفضل.

و قد تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن المستجيبين من أفراد العينة وهم مساعدي المديرين يميلون إلى الدرجة المرتفعة في الإجابة لتجنبهم التقييم المنخفض من مدراءهم، الذي ربما يعتقدون بأنه قد يؤثر سلباً على علاقتهم معهم، مما قد يؤثر أيضاً على تقييمهم وتقاريرهم السنوية وتجديد عقودهم.

كما وبشكل عام يمكن تفسير هذه النتيجة التي جاءت بدرجة مرتفعة على أنها نتيجة إيجابية إذ يشعر مساعدي المديرين بأن درجة ممارسة العدالة التنظيمية عالية ومرضية، كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة لتبني مديري المدارس مفهوم العدالة التنظيمية في بيئة العمل المدرسية ليسود جو من الألفة والراحة والأمان داخل المدرسة لتحقيق الاهداف التعليمية المرجوة.

وعند الرجوع إلى مجالات الإستبانة التفصيلية يلاحظ أن مجال العدالة الإجرائية والذي جاء بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.25) وحصل على الدرجة المرتفعة، فترى الباحثة ذلك ربما يعود إلى ان كافة الاجراءات والتعليمات التي تطبيقها الادارة المدرسية تأتي من السلطة الرسمية المتمثلة في وزارة التربية والتعليم، حيث أنها تعمم من قبل سلطة مركزية، وعلى الادارة الإلتزام بها، مما أثر على استجابة مساعدي المديرين لانهم على إطلاع مباشرة بالإدارة ووزارة التربية والتعليم وبذلك جاءت مرتفعة وبالرتبة الأولى، كما أن مجال العدالة التفاعلية جاء بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.57)، والذي حصل على درجة مرتفعة أيضاً مما يدل على الجو التفاعلي الذي يسود البيئة المدرسية من علاقات انسانية واجتماعية جيدة بين الادارة والمعلمين الذي يجعل منها بيئة تعليمية تفاعلية، حيث يسودها الألفة والتعاون والمحبة بحسب الدراسات التي أظهرت بأن أكثر المجتمعات تعاوناً في بيئات الأعمال هي البيئة المدرسية، حيث أن العاملين في الادارة المدرسية والمعلمين يتشاركون في كثير من المواقف

الإيجابية والسلبية ويتعرضون لنفس التحديات ويتعاملون مع العنصر البشري ويعملون في مجال تنموي وتعليمي، كذلك لديهم نفس المشاعر التي يتشاركون بها في حياتهم المهنية مما يزيد من علاقاتهم الإنسانية التفاعلية وهذا ما أثر على الاستجابة والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

وجاء مجال عدالة التقويم في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة حيث قد تعزو الباحثة ذلك ربما إلى تخوف مساعدي المديرين من إطلاع المدراء على استجاباتهم مما قد يؤثر على تقييمهم، أو ربما يعود ذلك إلى أن التقييم يأتي بناءً على نموذج موحد من قبل السلطة الرسمية وهي وزارة التربية والتعليم فجميع المعلمين يخضعون لنفس أداة التقييم، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى إثباتات تؤكد حصول المعلم على التقييم المرتفع أو حتى المنخفض مما يقلل من مزاجية التقييم لدى بعض المدراء، علاوة على أن للمعلم الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم إذ رأى بأنها غير عادلة ومنصفة لإنجازاته خلال العام، مما يضطر المدير إلى الالتزام بعدالة التقويم لتجنب تعزيز السلوكيات الغير محببة في مدرسته.

أما في الرتبة الأخيرة فجاء مجال عدالة التوزيع بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة متوسطة، و قد ترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية في جو عمل يسوده العشائرية والعلاقات الإنسانية، مما يؤثر على توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والمكافآت. فكلما كانت علاقة المدير مع المعلم جيدة أكتسب ميزات إضافية في التوزيع وتقليل المهام والعكس صحيح. في حين أنها جاءت بدرجة متوسطة ومرضية فربما يعود ذلك لتخوف أفراد العينة من اطلاع مدراءهم على استجاباتهم.

وتشير نتائج فقرات مجال العدالة الإجرائية الذي حصل على الرتبة الأولى بمجالات العدالة التنظيمية التي جاءت جميعها في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.70) -

4.24) وحصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.25)، أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتخذ المدير القرارات دون تحيز" وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.72) حصلت على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة حيث ان جميع القرارات المتعلقة بالإجراءات والتعليمات تتم من خلال السلطة الرسمية وهي وزارة التربية والتعليم وتكون سلطة المدير في اعلانها وإقرارها فهذا يدل على انها نتيجة طبيعية، كون المديرين يتم اختيارهم ضمن معايير وكفايات من أهمها الأخلاقيات، في حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.83) وترى الباحثة ذلك طبيعي كون القرارات مركزية بما يتعلق بالإجراءات والتعليمات مما لا شك فيها بأنها تراعي حقوق المعلمين حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وحصلت على الرتبة الاخيرة لان التعليمات والاجراءات تأخذ بعين الاعتبار الحقوق العامة لكافة المعلمين حيث أنها تعمم على الجميع مما أثر على استجابة العينة وجاءت بالرتبة الأخيرة، لخصوصية المواقف في مدارسهم.

أما نتائج فقرات مجال العدالة التفاعلية والتي حصلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.57)، إذ تراوحت المتوسطات للفقرات بين (3.75 - 4.12) وجاءت جميعها بالدرجة المرتفعة. فحصلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على حرص الإدارة المدرسية على الإرتقاء بالعملية التعليمية واشراك المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة لرفع كفاءتهم وقدراتهم لتحقيق أقصى درجات التطور في المجال التعليمي، أما الفقرة رقم (17) والتي جاءت بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)

وانحراف معياري (0.85) والتي تنص على "يسمح المدير بمشاركة المعلمين في صناعة القرارات" وهنا ترى الباحثة أن القرارات تتعلق بالمجالات التعليمية والتفاعلية داخل البيئة المدرسية فجاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على حرص الادارة على بث جو من التعاون والتفاعل داخل البيئة المدرسية الا انها جاءت بالرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى عدم رضا مساعدي المديرين من عملية صنع القرارات بشكل كبير داخل المدرسة، فهو مطلع بالدرجة الأولى على القرارات داخل الادارة المدرسية ويعلم أين وكيف يتم صنع القرار، الا أنها بدرجة مرتفعة .

أما فقرات مجال عدالة التقويم التي حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.53 - 4.09) وبين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، فجاءت بالرتبة الاولى الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يقيم مدير المدرسة الأداء على أساس الإنجاز" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.68) وهذا يؤكد على ما تم تبريره وذكره سابقاً من استخدام اداة للتقييم موحدة تبرز الانجازات وتعطي الفرصة للمعلم في إثبات أعماله وانجازاته خلال مرحلة التقويم، أما الفقرة رقم (24) والتي جاءت بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.87) والتي تنص على "يهيئ مدير المدرسة للمعلمين فرصة للاعتراض على التقويم لو شعروا أن المدير غير عادل" والتي حصلت على الدرجة المتوسطة، ويعود ذلك كما ذكرت الباحثة إلى تجنب الادارة الوصول لمثل هذه الاجراءات مما قد يؤثر على الاجواء العامة داخل المدرسة وجاءت بدرجة مرتفعة حيث كونها تعطي الحق للمعلم بذلك.

وحصل مجال عدالة التوزيع على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.70) وجاءت جميع الفقرات بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت بين (3.10 - 3.71)

فحصلت الفقرة رقم (5) على الرتبة الأولى والتي تنص على "يقدر المدير تحمل المعلمين توترات العمل" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير ربما إلى عدم رضى مساعدي المديرين من تصرفات المدير في تحميل المعلم ضغط وأعباء العمل والتوترات التي تحصل بشكل عام، أما الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحصل المعلمون على مكافأة تتناسب مع التدريب الذي تلقوه في عملهم" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة والرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن نظام المكافآت بشكل عام يتناسب مع التدريب الذي يحصل عليه المعلم ولكن عملية التوزيع جاءت بالرتبة الأخيرة وهذا يؤكد بعض المزاجية لدى بعض من المدير في توزيع المكافآت، إذا كان لديه القدرة على ذلك، وربما يدل على عدم وجود مكافآت يمكن أن تقدم للمعلم مما أدى إلى حصولها على الرتبة الأخيرة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مع دراسة باجودة (2010) التي كانت نتائجها أن محور العدالة التفاعلية جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة أبو كريم (2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط وعلى جميع المجالات.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟" تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (14) أن درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.43)، وجاءت لجميع الفقرات بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت من (3.57 - 4.02) وهذا يدل على توفر درجة مرضية من الروح المعنوية لدى المعلمين داخل البيئة المدرسية التي يسودها جو

من الالفة والعلاقات الإنسانية، فجاءت الفقرة رقم (16) بالرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.45) والتي تنص على "يفكر المعلمون بالاستمرار بمهنتهم" وهنا قد ترى الباحثة أن النتيجة طبيعية كون المعلم بشكل مستمر يسعى إلى التطور ويفكر في مهنته التي تمثل المهنة الانسانية التي تعمل على بناء موارد بشرية، وتجد المعلم دائم يحرص على التطور لمواكب كافة التطورات في المجال التعليمي فجاءت بالدرجة المرتفعة، أما الفقرة رقم (5) والتي جاءت بالرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة أيضاً والتي تنص على "تربط المعلم علاقة جيدة بالكادر التعليمي" وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.58) وهذا يؤكد ما فسر سابقاً بتوفر جو من الألفة والتعاون والتفاعل وبيئة تسودها علاقات انسانية، فمجتمع المدرس يمثل أكثر مجتمعات العمل التفاعلي مما أثر على استجابة أفراد العينة فجاءت النتيجة بدرجة مرتفعة. أما الفقرة رقم (1) والتي جاءت بدرجة متوسطة بالرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على "يظهر المعلم الارتياح بعمله" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة و قد ترى الباحثة هذه النتيجة مرضية في بيئة عمل جيدة ولكن ربما جاءت بدرجة متوسطة كون مهنة التدريس لدى المعلم تمثل مصدر الرزق، فتجد الاجور والرواتب متدنية مما يقلل من ارتياح المعلم في مهنته، أما الفقرة رقم (7) فجاءت بالرتبة الاخيرة والتي تنص "يظهر المعلم رضا عن الفاعلية التنظيمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة و قد تعزو الباحثة ذلك ربما إلى أن الرضا أمر في غاية الصعوبة الوصول إليه بالنسبة للنفس البشرية فتري أن من الصعوبة وصول المعلم لمستوى من الرضا مع اختلاف الافكار والاتجاهات، لذلك حصلت على الرتبة الأخيرة إلا انها بدرجة متوسطة.



اتفقت هذه النتائج مع دراسة حدوش، وفوارعة (2013)، ودراسة السليمان والمقابلة (2017). التي أظهرت أن مستوى توافر الروح المعنوية جاءت بدرجة متوسط ومرتفعة، واختلفت مع دراسة الكيلاني ومقابلة. (2014) أن مستوى توافر الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة ...

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والروح المعنوية للمعلمين؟

تشير النتائج الموضحة في الجدول (15) الى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة ودرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين وكان مقدار معامل الارتباط (0.65) كما توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات العدالة التنظيمية والروح المعنوية الكلية، ويُعد ذلك شيء طبيعي لارتفاع درجة ممارسة العدالة التنظيمية وارتفاع درجة توافر الروح المعنوية التي توصلت إليها الدراسة مما أدى الى وجود علاقة إيجابية ارتباطية، وربما أثر على مصداقية الاستجابات مساعدي المديرين. كما أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين كل من درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة توافر الروح المعنوية مع توفر بيئة عمل تشاركية وتفاعلية يسودها علاقات إنسانية قوية بتوفر قيادة فاعلة تهتم بتوفير بيئة مناسبة وصحية للعملية التعليمية التعلمية وبالتالي فإن السلوكيات الدالة على ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري المدارس أدت إلى توافر الروح المعنوية لدى المعلمين.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة السليمان، والمقابلة (2017) في وجود علاقة ايجابية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014). لوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية، واختلفت مع بني خالد(2017). لعدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والانغماس التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدين المديرين لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية يعزى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك ربما الى كون ممارسات وسلوكيات العدالة التنظيمية لا تفرق بين الذكور والإناث فهي تأتي من منطلق إنساني بغض النظر عن الجنس، فترى العدالة الاجرائية تعمم التعليمات والاجراءات بغض النظر عن الجنس وكذلك عدالة التقويم، وتجد عدالة التفاعلية وعدالة التوزيع لا تفرق بالجنس فجميع ما يقوم بها الذكر تقوم به الانثى في المجال التعليمي فالمهام والمسؤوليات واحدة.

وتوضح النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس و قد ترى الباحثة أن ذلك يعود ربما إلى أن المعلمين الذين لديهم مؤهل علمي اقل يسعون دائما للتطور ويعملون في كل شيء سعياً للتطوير والتعلم وتجدهم قريبين من الإدارة ويلتزمون العدالة في الإجراءات، بالإضافة إلى أنهم يعلمون أن العدالة الاجرائية وعدالة التقويم واضحة المعالم بغض النظر عن المؤهل العلمي، فجاءت ذات

دلالة احصائية في مجالي العدالة الاجرائية وعدالة التقويم وربما يعود ذلك لتقبل اصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس للإجراءات والتقويم الذي يتم بمنتهى الشفافية ولا يكون لديهم بالمعظم اي متطلبات إضافية كما في حالات المؤهل العملي الأعلى، كما أن ذو المؤهل العلمي الأعلى ينظرون للأمور من منطلق آخر كونهم حصلوا على شهادات عليا.

ومتغير سنوات الخدمة في الجداول (18)، (19)، (20) يشير إلى عدم وجود فروق احصائية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية ووجود فروق ذو دلالة إحصائية في مجالي عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية وكانت لصالح ذو الخدمة 10 سنوات فأكثر، وربما يعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يمتلكونها ومعرفتهم لكافة الأمور التي تتم من قبل الإدارة المدرسية فتجدهم يظهرهم ممارسات تدل على تركيزهم بممارسات المدير بما يتعلق بعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية، كما أنهم مدركون لكثير من الممارسات والمفاهيم بحكم الخبرة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة بني خالد (2017) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واتفقت مع دراسة أبوكريم (2015) ودراسة بني خالد (2017) لوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدين المديرين لدرجة توافر الروح المعنوية يعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وهذا بدوره يشير إلى

أن المفاهيم التي تبنتها الدراسة مفاهيم انسانية بحته ولا تميز ما بين الذكر والأنثى وتؤخذ الأمور من منطلق إنساني.

أما النتائج الموضحة في الجدول (22) فتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العملي، و قد تعزو الباحثة ذلك أيضًا إلى أن الروح المعنوية لا تميز بين الفروقات الفردية وإنما تؤخذ من منحى الانساني.

كما وتشير النتائج في الجداول (23)، (22)، (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يؤكد بدوره على عدم التأثير بالفروقات الفردية لدى المعلمين بمدى احساسهم بتوفر الروح المعنوية وإنما ينظر إليه من نواحي انسانية فقط. اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة حدوش وفوارعة (2013) في وجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة السليمان ومقابلة (2017) لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:  
أظهرت النتائج أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وللمحافظة عليها يجب:

- الإهتمام بتحقيق عدالة التوزيع بأن يتم وضع أسس ومبادئ واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات داخل الإدارة المدرسية.
- الإستفادة من الدراسة لرفع درجة العدالة التنظيمية والحفاظ عليها، والقيام بدراسات مماثلة مع متغيرات أخرى مثل جودة العملية التعليمية، الثقة التنظيمية، وغيرها.

- تشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على مثل هذه الأساليب.
- كذلك بينت النتائج أن درجة توافر الروح المعنوية للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة فتوصي الدراسة من أجل تحسينها:
- على تعميق وزيادة الوعي بأهمية توفر الروح المعنوية لدى المعلمين وتعزيزها داخل البيئة المدرسية. زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإدارية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية.
- العمل على تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة على كيفية تعزيز الروح المعنوية.
- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين والتي تؤثر سلبًا على مستوى الروح المعنوية.
- إعادة النظر في علاقة كل من المدير والمعلم وتعزيز البعد الإنساني بينهم.
- العمل إجراء دراسات مماثلة في المدارس الحكومية وكذلك الثانوية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، أنيس ومنتصر، عبدالحليم والصوالحي، عطية وأحمد، محمد خلف الله (1972). **المعجم الوسيط** ج -1 ط 2، القاهرة: دار المعارف لطباعة والنشر.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين (1992)، **لسان العرب**، م 11، بيروت: دار الروائع مجدلاوي للطباعة والنشر.
- أبو جاسر، صابرين نمر (2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية**، (رسالة ماجستير غير منشوره) الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة قسم اداره الاعمال.
- أبو كريم، أحمد (2015). **العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين**، مجلة التربية، جامعة الأزهر، (168)، 222-263.
- آل علي، رضا والموسوي، سنان (2006). **الإدارة لمحات معاصرة**، عمان: مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع.
- باجودة، ندى (2010). **واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة**، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البشاشة، سامر عبد المجيد (2008). **أثر العدالة التنظيمية في بلوره التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في ادارة الاعمال**، 4، (4)، 427 - 440.
- البيكار، أماني يوسف، (2012). **مستوي العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوي الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

بلعوط، فرحة احمد جوهر (2015). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الاحتراق النفسي لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية.

بني خالد، ميرفت خليل (2017). أثر العدالة التنظيمية في الخدمات الوظيفي دراسة على المدارس الثانوية في البادية الشمالية الغربية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، الإدارة العامة، جامعة ال البيت.

جاد الرب، سيد محمد (2010). الاخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال العصرية، مطابع الدار الهندسية.

جوادي، حمزة، (2006). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

حدوش، عزام محمد وفوارعة، عادل نصار (2013). الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل، مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، دار المنهل.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن محمد (2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

الخضور، يوسف (2003). العولمة وانعكاساتها على القيم الاجتماعية في الوطن العربي، مجلة جامعة البعث 26، (10)، 266-266.

الدعيس، محمد ناجي (2003). انماط السلوك الاداري لدى مديري عموم الادارات ورؤساء الاقسام في جامعه صنعاء وعلاقتها بالرضا موظفيه الجامعة عن العمل (رسالة ماجستير غير منشوره) الجامعة الأردنية، عمان الاردن.

ديسلر، جاري (2012). اداره الموارد البشرية، (ترجمه عبد المتعال محمد سيد احمد جودت عبد المحسن عبد المحسن) الرياض، دار المريخ للنشر.

دينيس، (2004). الروح المعنوية سلوك إداري، مجلة الوطن العربي، تم الرجوع اليه بتاريخ 22 / 10 / 2018، www.islammemo.co.ilz\one، 2018 / 10 .

الرفاعي، رجب حسين (2006). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري والابتكاري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 2، ص 55-78.

زايد، عادل، (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر .

السبيعي، سعيد بن فايز بن محمد (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

السعود، راتب، وسلطان، سوزان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية المفتوحة للدراسات العليا، عمان، الأردن.

سلطان، محمد سعيد (2002). السلوك الانساني للمنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.  
السليمان، الاء توفيق حامد، ومقابلة، عاطف يوسف (2017). دور مديري المدارس الحكومية فيرفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1، (1)، 75-90.

الشك، خالد الهاشمي (2008). العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية على جامعه المرقب (رسالة ماجستير غير منشوره) طرابلس أكاديمية الدراسات العليا.

الشنواني، صلاح (2003). إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية مدخل الاهداف، الإسكندرية مؤسسه شباب الجامعة.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). ابدال في إدارة النظم التربوية وقياداتها الإدارة بالإيمان، عمان: الاردن، عماده البحث العلمي الجامعة الأردنية.



عبدالله، وائل محي الدين (2012). مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

العبيدي، جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزاره التعليم العالي والبحث العلمي، مجله تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8، (24)، 80.

العجلاني، يوسف بن أحمد (2000). العدل وتطبيقاته في التربية الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العجمي، راشد سببب، (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مسقط، مجلة الإداري، (72)، 71 - 91.

العرفي، عبدالله بالقاسم (1993). الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.

العميان، محمود سليمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 5، عمان: دار وائل للنشر.

العميان، مصطفى، والسعودي، موسى (2009). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 33 (1)، 395-454.

عواد، عمرو محمد أحمد (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، ص 12.

العيسوي، عبد الفتاح أحمد (2005). سبل رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية 42، (1)، 61-59.

قانون التربية والتعليم رقم (4) لسنة 1994 وتعديلاته.

القطاونة، نشأت أحمد (2003). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكيلائي، لبنى تيسير، والمقابلة، عاطف يوسف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة عمان، مجلة العلوم التربوية، 1، (1)، 16-95.

محارمة، ثامر محمد (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، 40، (2)، 319-340.

المساعد، أحمد عطا محمد، (2004). مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقتها بمستوى الكفاية التعليمية والروح المعنوية لمعلمين المرحلة الأساسية في المدارس، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية المفتوحة، عمان، الأردن.

الملاح، إبراهيم عبد الهادي (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.

مهدي، عباس بلقاسم عبدالله، (2008). مدخل الإدارة التربوية، جامعة قاريوس، بنغازي: ليبيا.

المهدي، ياسر فتحي (2006). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية في مصر، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.

مؤتمر التطوير التربوي (2015). المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التربية والتعليم، عمان، تم الرجوع اليه من الانترنت بتاريخ 22-4-2019، [www.moe-edc.gov.jo](http://www.moe-edc.gov.jo).

نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عملر (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر.

وادي، رشدي عبد اللطيف (2007). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجله البحوث التجارية المعاصر، 21، (1)، 21-22.

- Adms, J. S. (1963). Toward an understand of inequity, **Journal of Abnormal and social psychology**, (67) 5-6.
- Adms J.S, (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L(Ed), **Vances in experiment-al social psychology**, New York: Acemic press. (67) 43-92.
- Devi, U, and Vijayakumar .C (2016).A **study on impact of moral on organizational commitment, through structural equation modeling (SEM)** Journal of symbtosis Centre for Management studies. 4, (16), 21-100.
- Dibbon, A & Hurley, N, and Sheppard, B, (2010) **Distributed Leership, Teacher Morale**, and teacher Enthuias. A paper presented at the Annal Meeting of the American, Denver, USA.
- Douglas, M, (2000), A **Quantitaiire stuy of the perception of teacher morale in the stious pubic school** (missouri).
- Gunbay, I, (2007).School climate and teacher s perceptions on climate factors. The Turkish online **Journal of Educational Technology**, 6 (3), 70-78.
- Hoy, W., K, &Tareter, J., (2004). Organizatational justice in schools: justice without trust, International **Journal of Educational, Management**, .8 (4):250-259.
- Huseman, R C.H atfied J.D (1985).Test for individual perceptions job equity: Some pre liminary findings .**perceptual and Major Skills**, 61: 1055-.1064
- Karim, J. (2009) Justice-Turnover Relationship: Commitment as a Mediator, the Icfai University **Journal of Organizational Behavior**, (1), 7-27.
- Krejcie. R. V. &Morgan, D.W (1970) **Determining sample size for researchactivities Educational and psychological Measurement**, 30(3) 607-610.
- Shalem, T, and, Holy ,Ursula, (2009) ,The Dual Economy of Schooling and Teacher Morale in South Africa ,**international studies in sociology of Education**, (19) 2:119-134.
- Sharma S (2016), study of teacher morale in relation to organizational climate of urban and rural secondary, **Journal of Research in Arts & Educational andpractice**.6, (10).
- Tubs, E., &Craner, M, (2008) the Impact of School Climate on School Outcomes, **Journal of College Teaching & Learning**, 5 (9), 10.

Wahinee, R., (2010) **the effect of instructional supervision on principal trust**: Ph.D. The University of Oklahoma, 171pagea.

Yavuz, M., (2010) the effect of teacher's perception of organizational justice and culture on organizational commitment, **African Journal of Business Management**, .4, (5), 605-701.

## الملحقات

## الملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

تحكيم استبانة

كلية العلوم التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تعد الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.

ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة استبيان لهذا الغرض، ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفصيل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية وتاريخها
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة / الكلية)

اسم الباحث: الاع محمد أبوorman

اسم المشرف: أ.د. احمد ابوكريم

الهاتف: 0790234826

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول: عدالة التوزيع</b>						
1.	يعدل المدير بين المعلمين في أثناء مكافئته لهم عند تأديهم لمسؤولياتهم					
2.	يحصل المعلمون على مكافأة تناسب للتعليم والتدريب الذي تلقوه في عملهم					
3.	يحرص المدير على ان تكون مكافأة المعلم وفق جهده الذي يبذله					
4.	يكافيء المدير المعلمين بانصاف اثناء تحملهم ضغوط وتوترات في العمل.					
5.	يقدر المدير تحمل المعلمين ضغوط العمل					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....  
 .....  
 .....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثاني: العدالة الإجرائية</b>						
1.	يتخذ المدير القرارات دون تحيز.					
2.	يستمع المدير لأفراد المدرسه ثم يتخذ القرارات					
3.	يجمع المدير المعلومات المناسبة والدقيقه ثم يتخذ القرار المناسب					
4.	يوضح المدير القرارات ويوفر المعلومات اللازمة للمعلمين					
5.	يعامل المدير المعلمين بلطف في أثناء اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم					
6.	يسمح المدير لجميع المعلمين بالاعتراض أو استئناف القرارات التي يتخذها.					
7.	يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.					

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
8.	يناقش المدير المعلمين بالاثار المترتبة على القرارات المتعلقة بهم					
9.	يوضح المدير مبررات كافية عندما يتخذ القرارات المتعلقة باداء عمل المعلمين					
10.	يفسر المدير سبب اتخاذه القرارات المتعلقة بالمعلمين					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الثالث: العدالة التفاعلية</b>						
	يظهر مدير المدرسة للمعلمين الاهتمام والود عندما يتخذ القرارات المتعلقة بعملهم					
1.	يتخذ المدير قرارات مناسبة لمشكلات عمل المعلمين واحتياجاتهم					
2.	يتبنى مدير المدرسة النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع جميع المعلمين					
3.	يظهر مدير المدرسة اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين					
4.	يبرر المعلمين قرارات مدير المدرسة كونهم شاركوا في صنعائها					
5.	يتمتع مدير المدرسة بعلاقة عمل فعالة مع المعلمين					
6.	يفويض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية في					



م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	المدرسة إلى بعض المعلمين					
7.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....  
 .....  
 .....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الرابع: عدالة التقويم</b>						
1.	يطلع مدير المدرسة المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم أدائهم					
2.	يجري مدير المدرسة عملية تقويم الأداء بعيداً عن العلاقات الشخصية					
3.	تعتمد تقديرات تقويم الأداء التي يجريها مدير المدرسة على ما يبذله المعلمون من جهد وما حققوه من إنجاز.					
4.	يحرص مدير المدرسة على مكافأة المعلمين حينما يتميزون في أدائهم					
5.	يهيئ المدير للمعلمين فرصة للاعتراض على التقويم لو شعروا المدير غير عادل					

## القسم الثالث: درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
1	يشعر المعلم بالارتياح في عمله					
2	تهتم إدارة المدرسة بتحفيز المعلمين					
3	يشعر المعلمون بالانتماء الى المدرسة					
4	تتسم إدارة المدرسة مع المعلمين بفاعلية تنظيمية					
5	يشعر المعلم بالفخروالاعتزاز لأنه مدرس					
6	ترتبط المعلمين علاقة جيدة بالكادر التعليمي داخل المدرسة وخارجها.					
7	ينجز المعلم المهام الموكولة بحماسة					
8	يشعر المعلم بأن مهنيته في التعليم لا تؤثر في حالته الصحية					
9	يلتزم المعلم بالأنظمة والقوانين في المدرسية					
10	يشتاق المعلمون لعملمهم في المدرسة عند الغياب عنها					
11	يشعر المعلمون بأن عملهم مهم داخل المدرسة وخارجها					
12	الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي جيدة					
13	مناخ المدرسة يمتاز بالاخوية المؤثرة					
14	هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء					
15	لا يفكر المعلمون أبدا بتغيير مهنتهم					
16	حاجات المدرسيين والعاملين متوفرة وملبية					
17	تتفق سياسات إدارة المدرسة مع قناعاتهم					
18	توجد عدالة مهنية في المدرسة					
19	تمتاز المدرسة بتوافر العلاقات الإنسانية					
20	يتقبل المعلمون اراء المدير والزملاء برحابة صدر					
21	يواظب المعلم على عمله دون تعيب					
22	يمنح مدير المدرسة تحفيزا باستمرار للمعلمين					
23	تسهم البيئة المدرسية في تنمية المعلمين مهنيا					
24	يتوفر فرصا للتميز والإبداع لدى المعلمين					
25	يتناسب دخل المعلمين السنوي مع الجهد الذي يبذلوه في مهنتهم					
26	يحفز التقويم الإيجابي على إتقان المعلمين لعملمهم					

					27	الطريقة الودية هي السائدة في النصائح والإرشادات التربوية في المدرسة
التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للمجال		م	الفقرات
	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة		
					28	يحافظ المعلم على ممتلكات المدرسة
					29	علاقات المعلم مع المدير قائمة على الإحترام المتبادل
					30	يشعر المعلم بالضجر عندما يكلف بعمل خارج اوقات الدوام الرسمي
					31	يتلقى المعلم عبارات شكر تقديرا لسرعة إنجاز العمل
					32	يساعد المعلمون زملاءهم في حل المشكلات التي يواجهونها
					33	تتيح وظيفة المعلم إمكانية الترقية بالشكل الذي يليي طموحهم

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

**الملحق (2)**  
**أسماء المحكمين**

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج واساليب تدريس العلوم	أ. د عايش زيتون	1
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط تربوي	أ.د رياض ستراك	2
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرائق التدريس	أ. د ابتسام جواد مهدي	3
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أ.د عمر الخرايشة	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	د. امجدالدرادكة	5
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	د. فواز شحادة	6
وزارة التربية والتعليم	لغة عربيه	د. صالح المذهان	7
جامعة الشرق الأوسط	قيادة والادارة التعليمية	د. خالد الحمادين	8
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق التدريس	د. تغريد المومني	9
الجامعة الأردنية	إدارة اعمال	د.الهام الفاعوري	10
جامعة الزيتونة	احصاء وتقويم	د.مأمون أبوحماد	11

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

#### استبانة الدراسة

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

عزيزي المساعد/ عزيزتي المساعدة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدين المديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتستخدم الباحثة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة.

شاكرين لكم بدايةً حسن تعاونكم آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين في ملئ فقرات الاستبانة وكلنا ثقة بدقة الإجابة وصدقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها، لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: اء محمد صالح أبوorman

### القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) في المكان المناسب الذي يمثل البيانات الشخصية الخاصة بكم.

#### البيانات الأولية :

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس دراسات عليا ( )

سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

### القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة العدالة التنظيمية

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
					غير متوفرة
<b>المجال الأول: عدالة التوزيع</b>					
1.	يكافئ المدير المعلمين عند تأديتهم مسؤولياتهم.				
2.	يحصل المعلمون على مكافأة تتناسب مع التدريب الذي تلقوه في عملهم.				
3.	يحرص المدير على أن تكون مكافأة المعلمون وفق جهدهم الذي يبذلونه.				
4.	يكافئ المدير المعلمين أثناء تحملهم ضغوطات العمل.				
5.	يقدر المدير تحمل المعلمين توترات العمل.				
<b>المجال الثاني: العدالة الإجرائية</b>					
6.	يتخذ المدير القرارات دون تحيز.				
7.	يستمع المدير للمعلمين حول الظروف المرتبطة باتخاذ القرار.				
8.	يسمح المدير لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها.				

غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات	الرقم
					يراعي المدير حقوق المعلمين عند اتخاذ القرارات.	9.
					يناقش المدير المعلمين الآثار المترتبة على القرارات المتعلقة بهم.	10.
					يفسر المدير سبب اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.	11.
					يجمع المدير المعلومات الدقيقة ثم يتخذ القرار	12
<b>المجال الثالث: العدالة التفاعلية</b>						
					يظهر مدير المدرسة للمعلمين الإهتمام عندما يتخذ القرارات المتعلقة بعملهم.	13.
					يتخذ المدير قرارات مناسبة لمشكلات عمل المعلمين.	14.
					يتبنى المدير النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع جميع المعلمين.	15.
					يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.	16.
					يسمح المدير بمشاركة المعلمين في صناعة القرارات.	17.
					يمكن مدير المدرسة المعلمين أداء مهام إدارية.	18.
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية المختلفة	19.
<b>المجال الرابع: عدالة التقويم</b>						
					يطلع مدير المدرسة المعلمين على المعايير الخاصة بتقييم الاداء.	20.
					يجري مدير المدرسة عملية تقويم الاداء باستمرار.	21.
					يقيم مدير المدرسة الأداء على أساس الإنجاز.	22.
					يحرص مدير المدرسة على مكافأة المعلمين حينما يتميزون في أدائهم.	23.
					يهيئ مدير المدرسة للمعلمين فرصه للاعتراض على التقويم لو شعروا أن المدير غير عادل.	24.

القسم الثالث: درجة توافر الروح المعنوية لدى المعلمين

أرجو التكرم بوضع إشارة ( √ ) مكان في المكان المناسب الذي يمثل درجة موافقتكم على

الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
1.	يظهر المعلم الارتياح في عمله.				
2.	يظهر المعلم امتنانا لتحفيز مدير المدرسة له.				
3.	يبدى المعلم سلوكات تدل على انتمائه للمدرسة.				
4.	يظهر المعلم الفخر بمهنته.				
5.	ترتبط المعلم علاقة جيدة بالكادر التعليمي.				
6.	يلاحظ على المعلم الاعتزاز كونه معلم.				
7.	يظهر المعلم رضا عن الفاعلية التنظيمية في المدرسة.				
8.	ينجز المعلم المهام الموكلة إليه.				
9.	يلتزم المعلم بقوانين المدرسة.				
10.	يشناق المعلم لعمله في المدرسة عند الغياب عنها.				
11.	يشعر المعلم بأهمية عمله داخل المدرسة.				
12.	يبدى المعلم رضا عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.				
13.	يشعر المعلم بالأخوية في المناخ المدرسي.				
14.	يشعر المعلم بأن حاجاته متوفرة.				
15.	يشارك المعلم الاخرين أعمالهم في المدرسة.				
16.	يفكر المعلمون بالاستمرار بمهنتهم				
17.	يواظب المعلم على عمله دون تغيب.				
18.	تسهم بيئة المدرسة في تنمية المعلم مهنيا.				
19.	توفر المدرسة فرص للابداع المعلم.				
20.	يحفز التقويم الايجابي على اتقان المعلم لعمله.				



درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
غيرمتوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					ينقبل المعلم اراء المدير برحابة صدر	.21
					يحافظ المعلم على ممتلكات المدرسة.	.22
					تتصف علاقة المعلم والمدير بالإحترام المتبادل.	.23
					يتلقى المعلم عبارات الشكر تقديرا لإنجازه.	.24
					يساعد المعلم زملاءه في حل المشكلات التي تواجههم.	.25
					تتيح وظيفة المعلم إمكانية الترقية بالشكل الذي يلبي طموحهم.	.26

#### الملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم

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

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/23/ 990  
التاريخ، ا/ 02/ 2019

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة آلاء محمد صالح أبو رمان تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة  
10.2.2019  
أ.د. محمد محمود الحيلة



www.meu.edu.jo

## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية الى مدير إدارة التعليم الخاص ومركز الملكة رانيا العبدالله



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٧٧٥٧/١٠/٣

التاريخ ٧ جمادى الثاني ١٤٤٠

الموافق ٢٠١٩/٠٢/١٢

السيدة مديرة إدارة التعليم الخاص  
الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة آلاء محمد صالح أبو رمان تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى الحصول على بيانات ومعلومات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في المدارس التابعة لإدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

أ. د. يوسف سليمان أبو النعش  
مدير البحوث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٥) صفحات

الملكة الأردنية الهاشمية

طابف: ٥٦٠٧١٨١، ٦٦٦٠٦٦٦، فاكس: ٦٦٦٠٦٦٦، عمان ١٦٤٦، الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moc.gov.jo

## الملحق (6)

### كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية الى مديري المدارس الخاصة ومديراتها



وزارة التربية والتعليم



الرقم ١١٨٦/١١/١١

التاريخ ٧ جمادى الثاني ١٤٤٠

الموافق ٢٠١٩/٠٢/١٢

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

#### الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (الاء محمد صالح ابو رمان) تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط، ويحتاج ذلك الى تطبيق اداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في مدارسكم.

راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على ان تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، ، شريطة الا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

*عبدالله بنهسو الناصر*



المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٧١٨١-٦٥٦٠٩٦٢ فاكس: ٠١٩-٦٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق (7) البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: 2018/98 / 317  
التاريخ: 2018/11/13

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة الاء محمد صالح ابو رمان / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة  
عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/13.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة  
د.نشروان طه



٣٢