

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

" درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا
الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال
الضفة الغربية "

إعداد

شذا لطفي محمود محمد

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2012

" درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها
بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات
شمال الضفة الغربية "

إعداد

شذا لطفي محمود محمد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2012/11/14م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

- أ. د. غسان حسين الحلو / مشرفاً ورئيساً

.....

- أ. د. محمد عبد القادر عابدين / ممتحناً خارجياً

.....

- د. عبد محمد عساف / ممتحناً داخلياً

.....

- د. عبد الكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى الخالق عز وجل الذي منحني الحياة اخلص له هذا العمل ...
إلى والدي الأعزاء الذين قدموا لي الرعاية والدفء والحنان ...
إلى من تحملوا معي عناء الدراسة ومشقاته زوجي وأبنائي ...
إلى كل من قدم لي الدعم والموازية إخواني وأخواتي...
إلى كل قطرة دم ودمعة أم نذفت وانهمرت على مذبح الحرية ...
إلى كل من زرع بذرة خير في حقل التربية والتعليم...
إلى وطني الغالي فلسطين وعاصمته القدس الشريفة ...
إلى جامعتي الحبيبة جامعة النجاح الوطنية وأساتذتها الأعزاء وزملائي المخلصين...
لهم مني ثمرة وخالصة جهدي هذا.

الشكر والتقدير

احمد الله عز وجل الذي انعم علي بوافر الصحة والعافية لتكملة مشواري العلمي وأوفق بحصولي على درجة الماجستير.

ومن هذا المنطلق لا يسعني إلا أن اعبر عن شكري وامتناني إلى كل من كان له بصمة واضحة في هذا العمل واطمئن بالذكري:

• الأستاذ الدكتور غسان حسين الحلو الذي رافقني خطوة بخطوة وتحلى بالصبر وسعة الصدر تجاه هذا العمل ووضع بين يدي جميع خبراته ومعلوماته وتوجيهاته حتى اخرج بعمل مميز ونوعي.

• الدكتور كمتحن خارجي وتحمل عناء السفر وكل ما قدمه له من ملاحظات وإضافات في سبيل الخروج بنوعية عمل أفضل.

• الدكتور الذي شرفني بان يكون ممتحننا داخليا وأسعفني بكل ما لديه من خبرات ومعارف من اجل المساهمة في إخراج الأطروحة بأفضل ما يمكن.

• الشكر إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي قدمت لي الإحصائيات اللازمة وسهلت تنفيذ أداة الدراسة بالإضافة إلى تسهيل دراستي الجامعية.

• الشكر والتقدير إلى مديريات التربية والتعليم ممثلة بمديريها ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات الشمال الذين أجابوا على فقرات الاستبانة.

الباحثة

إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل عنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ض	فهرس الإشكال
ط	فهرس الملاحق
ع	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
50 - 12	الإطار النظري : ماهية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
51	الدراسات السابقة:
51	الدراسات العربية
65	الدراسات الأجنبية
76	التعقيب على الدراسات السابقة
78	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
79	منهج الدراسة

الصفحة	الموضوع
79	مجتمع الدراسة
80	عينة الدراسة
83	أداة الدراسة
86	إجراءات الدراسة
86	متغيرات الدراسة
87	المعالجات الإحصائية
88	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
89	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
93	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
97	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
98	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
104	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
106	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
108	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
110	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
113	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
114	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة
116	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة
118	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة
121	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة
125	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
126	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
127	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الصفحة	الموضوع
129	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
129	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
141	التوصيات
142	المصادر والمراجع
143	المراجع العربية
150	المراجع الأجنبية
158	الملاحق
b	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	عدد المعلمين الذين يدرسون شعبة واحدة على الأقل من شعب المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات الشمال للعام 2010 - 2011	الجدول (1)
80	توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المنفذ عليهم الاستبيان حسب المديریات	الجدول (2)
81	توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المستجيبين للاستبيان حسب المديریات	الجدول (3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة	الجدول (4)
84	توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والنسبة المئوية لكل مجال	الجدول (5)
85	ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	الجدول (6)
87	معايير الحكم لتقدير استجابات المعلمين والمعلمات للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	الجدول (7)
89	نتائج اختبار (One Sample T- test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات مجالات مستوي ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المعلمين (ن = 459).	الجدول (8)
90	الترتيب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (ن = 459).	الجدول (9)
91	نتائج اختبار (One Sample T- test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات المجالات لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم (ن = 459). نظرهم (ن = 459).	الجدول (10)
92	الترتيب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن = 459).	الجدول رقم (11)

93	معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.	الجدول (12)
93	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.	الجدول (13)
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.	الجدول (14)
95	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (15)
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (16)
97	نتائج اختبار (ت) (Independent T- test) لمستوى دلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	الجدول (17)
98	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	الجدول (18)
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	الجدول (19)

100	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (20)
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (21)
102	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (22)
103	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (23)
103	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (24)
104	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (25)
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (26)

106	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.	الجدول (27)
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.	الجدول (28)
108	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.	الجدول (29)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.	الجدول (30)
110	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (31)
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. الغربية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (32)
112	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (33)
113	نتائج اختبار (ت) (Independent T- test) لمستوى دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	الجدول (34)

114	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	الجدول (35)
115	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (36)
116	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (37)
117	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.	الجدول (38)
118	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (39)
119	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (40)
120	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (41)
121	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير راتب المعلم.	الجدول (42)
122	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.	الجدول (43)

123	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.	الجدول (44)
124	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.	الجدول (45)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشك	الرقم
16	شكل الخطوات الأربع لعملية تكوين الإفراد لإدراكهم للعدالة	الشكل (1)
16	الاستجابات المرتبطة بأدراك العدالة أو عدم العدالة	الشكل (2)
35	هرم ماسلو للحاجات	الشكل (3)
37	سلم الحاجات عند (Alderfer)	الشكل (4)
41	نظرية التوقع عند فروم	الشكل (5)
42	نموذج بورتر ولولر	الشكل (6)
43	يوضح عملية المقارنة بين عوائد الفرد ومدخلات الفرد	الشكل (7)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
190	<p>مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة :المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة (ن = 459).</p>	الملحق (1)
191	<p>مجال عدالة الإجراءات: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في مجال عدالة الإجراءات (ن = 459).</p>	الملحق (2)
192	<p>مجال عدالة التوزيع :المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في مجال عدالة التوزيع (ن = 459).</p>	الملحق (3)
194	<p>مجال التعزيز والمكافآت :المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال التعزيز والمكافآت (ن = 459).</p>	الملحق (4)
194	<p>مجال المهام والواجبات :المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال المهام والواجبات (ن = 459).</p>	الملحق (5)
195	<p>مجال العلاقة بين المدير والمعلمين: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال العلاقة بين المدير والمعلمين (ن = 459).</p>	الملحق (6)

196	مجال التقدير واحترام الذات: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال التقدير واحترام الذات (ن = 459).	الملحق (7)
197	قائمة أسماء المحكمين	الملحق (8)
198	الاستبانة قبل التعديل	الملحق (9)
205	الاستبانة بعد التعديل	الملحق (10)
211	كتاب تسهيل المهمة من الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	الملحق (11)
212	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية	الملحق (12)

"درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

إعداد

شذا لظفي محمود محمد

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقاً للمتغيرات المستقلة: (العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وموقع المدرسة، والراتب).

وقد تكون مجتمع الدراسة من (12388) معلم ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010 - 2011).

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية وحددت الباحثة المديريات التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (555) معلماً ومعلمة بنسبة 4.5% من مجتمع الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من قسمين تحتوي على (60 فقرة). القسم الأول يتناول موضوع العدالة التنظيمية موزع على ثلاثة مجالات: عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، وأما القسم الثاني يتناول موضوع الرضا الوظيفي وهو موزع على أربع مجالات: مجال التعزيز والمكافآت، ومجال المهام والواجبات، ومجال العلاقة بين المدير والمعلمين، ومجال التقدير واحترام الذات.

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وقد استرجعت الباحثة منها (459) استبانة أي ما نسبته (83%) من حجم العينة.

وللإجابة عن أسئلة وفرضيات تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال، وللدرجة الكلية للأداة، كما تم استخدام اختبار (One Sample T- test) واختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent T- test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبارات شففيه للمقارنات البعدية (Scheffe - post hoc Test)، ومعامل ارتباط بيرسون.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية كما براها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).

- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية هي كانت كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير التقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).

- توجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.632).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للعدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل

المدرسة، عدالة التوزيع، الكلي) تبعاً لمتغير الجنس ونوع المدرسة حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) تبعاً لمتغير راتب المعلم ، بينما كان هناك فروق في مجال (المهام والواجبات) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة .

وفي ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها:

- 1- الاهتمام من قبل مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرص للمشاركة بصورة أوسع في الأعمال المدرسية وتعزيز الثقة والاحترام لديهم.
- 2- التخفيف قدر المستطاع من الأعباء والأعمال الورقية والبرامج الكثيرة التي تشعرهم بالملل وتحد من تطوير قدراته وانتمائهم لمدارسهم.
- 3- دعم وزارة التربية والتعليم للفئة المميزة من المعلمين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود أعضاء المجتمع المدرسي. ويعتبر المعلمون أبرز الأعضاء الذين تعتمد عليهم إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها إذ يتمثل الهدف الرئيس للمدرسة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من الأخلاقيات والمعارف والمهارات المحددة وهي مهمة المعلم بالدرجة الأولى.

إن الإدارة المدرسية هي المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، وبغيرها يصعب تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالإدارة المدرسية تتعامل مع أفراد مختلفي المستويات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها القدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة. من هذا المنطلق احتل الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مكاناً رئيساً ضمن أدواره المتعددة، حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة ما يكونوا اجتماعيين، وقادة في نفس الوقت.

من هنا ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية، أن يمتلك السلوك الاجتماعي الفعال، ويجب أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني وما يؤثر فيه من عوامل مثل: الدافعية، والحوافز، والاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرار واتخاذ (حجي، 1998). ومن الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تذر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم، وعجز أولئك الموظفين عن مواجهة مديرهم أو التعبير عن إحساسهم بالاحترق النفسي والشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام التنظيمي. وتكون النتيجة بالتالي أداء قاصراً لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء، وانسب علاج لهذه المشكلة هو توعية القائد الإداري بحقيقة دوره

ومسؤوليته في التعامل مع مرؤوسيه ومعالجة نواحي قصوره وتنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن روح التعاون وتحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان و الولاء والالتزام التنظيمي (أبو ندا 2007).

إن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد علي تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم (العاجز ونشوان 2004).

فالعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة(زايد 2006).

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية للمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، والثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر مقبول من جانب قيادتهم (Borockner,2002). يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء (Jones, 1996).

ويكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن يستمتع الفرد بعمله الحالي، على الرغم من أنه يستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها(أبو العسل،1993) وهذا ما أشار إليه مصطفى (1993) إلى أن الاقتناع بالعمل والرضا عنه يدفع الفرد نحو الإنجاز وبذل الجهد.

إن أهمية العدالة التنظيمية تنطلق من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ووظائفهما. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، علاوة على أداء المنظمات ذاتها. وفي هذا الصدد، فقد أوضح جرينبيرغ (Greenberg,1990) أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، انطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.

وقد أيد هذه النتيجة بول وترينفو وسمس (Ball, Trevino, & Sims,1994) الذين أشاروا في دراسة لهم إلى أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة (الولاء التنظيمي) التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة.

فهي دراسة جديدة من حيث العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين فربما تكون بيئة خصبة ومناسبة ومرجعية مهمة لهم في إعادة صياغة وتخطيط أعمالهم بناءً على محتوياته من أسس علمية ومنهجية طبيعية لمبادئ سامية ينادي بها الجميع، فالكثير من مديري المدارس يغفلون أن العدالة في التعامل والمساواة بين المعلمين هو أحد المآخذ البارزة في أداء وانتماء ورضا معلمهم. لذا وجب على جميع من يهتم بالمجتمع التربوي أن يقف عند جميع المداخل الحقيقية التي تسهم في تطوير البنية التربوية ويوفر جميع السبل التي تحقق الرفعة والرقي لبيئة تربوية سليمة. فهذه الدراسة تعد دراسة داعمة لمديري المدارس أولاً بصفاتهم الأكثر احتكاكاً مع معلمهم، إضافة إلى رفع وعي ودراية معلمي المدارس بحقوقهم وواجباتهم، وتساعد كل من له علاقة مباشرة مع الوسط التربوي خصوصاً الإدارات التعليمية ممثلة بوزارة التربية والتعليم العالي التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية المتوخاه.

مشكلة الدراسة:

في ضوء التطوير والتحديث لكافة جوانب العملية التعليمية المادية والفنية يبقي المعلمون أهم الجوانب لهذه العملية، وإن دورهم أساسي في عمليات التطوير والتحسين. ويواجه المعلمون العاملين في فلسطين بشكل عام والعاملين بالمدارس الحكومية الثانوية بشكل خاص من ظروف عديدة تتعلق بطبيعة عملهم، ويرتبط ذلك بالجانب الإداري والفني التربوي والمدرسي ومعوقات العمل المدرسي، لذلك لا بد أن تتوفر لهم العوامل والظروف الملائمة لنجاح عملهم المدرسي أثناء تعاملهم المباشر مع محور العملية التعليمية وهم الطلبة، حيث يسعى الجميع إلي نموهم وتطورهم، باعتبارهم أهم مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي ظهرت مشكلة الدراسة في

كيفية توفير ظروف ملائمة لعمل المعلمين تسهم بصورة مباشرة في تحسين رضاهم الوظيفي في ظل الظروف الصعبة التي يعاني منها المعلمون، وكثرة التعليمات الإدارية ووجود نظام تعليمي لا يتيح للمعلمين قدراً كافياً من الديمقراطية في التعامل مع الطلاب والمجتمع المحلي، ولا يستطيع فيه المعلمون التعبير عن آمالهم وآرائهم بحرية من خلال كثرة التعليمات الإدارية التي تقيد حرية المعلمين في العمل. ناهيك عن الظروف الاجتماعية والشخصية والسياسية أحيانا والتي تلقي بظلالها على الأداء الطبيعي للمعلمين والرضا غير المقنع لهم ولأطراف العمل التربوي نتيجة الجو النفسي غير المستقر الذي يحيط بهم، والذي ينذر أحيانا بتدمير جانب كبير من العمل التربوي. من هنا جاء الاهتمام بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟"
وانبثقت عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية: -

1- ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

2- ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية

4- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزي للمتغيرات المستقلة.

5- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم في المدارس الثانوية الحكومية تعزي للمتغيرات المستقلة.

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن السؤالين الرابع والخامس الفرضيات الصفرية الآتية :-

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

10 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

11 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

12 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

13 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

14 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية: -

1. التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .
2. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .
3. التعرف إلى العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين .

4. التعرف إلى تأثير متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة،

نوع المدرسة ، موقع المدرسة، الراتب) على الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحقق الأهداف السابقة الذكر من خلال مجموعة من الأمور الآتية: -

1 - تقديم فائدة علمية لمجتمع الدارسين والباحثين من خلال استنباط العلاقة الوثيقة بين تحقيق

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال تجارب الآخرين في هذا المجال والنظريات

التربوية التي تطرقت إليها .

2 - تقديم فائدة عملية من خلال استفادة المجتمع التربوي من نتائج الدراسة.

3 - الدراسة تقدم لي فائدة على المستوى الشخصي كوني معلمة في احد المدارس الحكومية .

4 - يمكن أن تشكل نتائج الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار في وضع

خطتهم واتخاذ إجراءاتهم.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة المحددات الآتية: -

- 1 - المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2011 2012 .
- 2 - المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 3 - المحدد البشري : معلمي المدارس الثانوية الحكومية .
- 4 - المحدد الإجرائي: تتأثر نتائج الدراسة بالحقائق العلمية (الصدق الثبات الموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية: 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، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (عطوي 2007).

الرضا الوظيفي : هو محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له (Nestern, 1994)

محافظات شمال الضفة الغربية: هي المحافظات الواقعة في شمال الضفة وتضم محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وتضم ثماني مديريات للتربية والتعليم وهي (نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وقباطية). (أبو عيشة ، 2007).

وتعرف الباحثة **العدالة التنظيمية إجرائياً:** الدرجة التي يمارس فيها مدير المدرسة علاقاته ، وتعاملاته، وإجراءاته وتوزيع الأعمال بين معلمي داخل المدرسة بعدل وإنصاف .

وتعرف الباحثة **الرضا الوظيفي إجرائياً :** درجة تقبل أو رضا المعلم للوظيفة التي يشغلها بناءً على ما مدى تعزيزه ومكافأته ، وإنصافه في المهمات والواجبات التي يقوم بها ، بحيث تبنى العلاقة بينه وبين مديره على أساس الاحترام والتقدير المتبادل .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم العدالة التنظيمية

إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل (Greenberg,1990).

فالعدالة التنظيمية تعني الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (زايد 2006).

وأضاف حواس(2003) أن العدالة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. وعرفها حسانين (2004) أنها إعطاء كل فرد ما يستحق.

كما عرفت **العدالة التنظيمية**: أنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني. (Karriker&Williams,2009).

وعرفها سال ومور (Saal &Moor,1993) أنها القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها.

كما عرف فاره (Farh,1997) العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

أهمية العدالة التنظيمية :

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ووظائفها ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما يلي:

- 1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 2- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد.
- 3- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- 4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عند الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- 5- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- 6- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب (القطاونة، 2003)

أبعاد العدالة التنظيمية

بالرغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام يمكن أن ينطبق على كافة المؤسسات التنظيمية لذلك يمكن تناوله من ثلاثة أبعاد هي :-

- 1- **عدالة التوزيع** : وتتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات بحيث يشعر الموظف أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه. وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي المتميز للعاملين. فعل سبيل المثال لو أن الأداء التنظيمي المتميز للعاملين يعد أحد مدخلات العمل فان ردة الفعل الصادر عن الموظف تجاه عدم حصوله على الأجر المناسب سوف يترجم في شكل عدم الميل للتميز في الأداء أو الاتجاه نحو السلوك العادي (زايد 2006).

مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبيين أساسيين هما: (Greenberg,1990):

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على المكافآت.

2- عدالة الإجراءات : ركزت معظم الدراسات على عدالة التوزيع كمحور للعدالة التنظيمية دون غيره من أبعاد العدالة. ولقد أدى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة وهو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية .

وتتمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد الإجراءات (Moorman,1991).

وفي مراجعة قام بها كرينبرغ (Greenberg,1990) تمكن من تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة. والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر هي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .

أما كرينبرغ (Greenberg,1990) فقد لاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

- الجانب الهيكلية: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: (إجراءات تقييم الأداء تحديد الأجور النقل والترقية...الخ).

• الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . وقد نسميه عدالة التعاملات كما سيرد ذكرها فيما بعد .

3- عدالة التعاملات : وهو ثالث مكونات العدالة التنظيمية ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (Greenberg,1990).

وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار .

وقد رأى آخرون أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين:

1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو

المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب

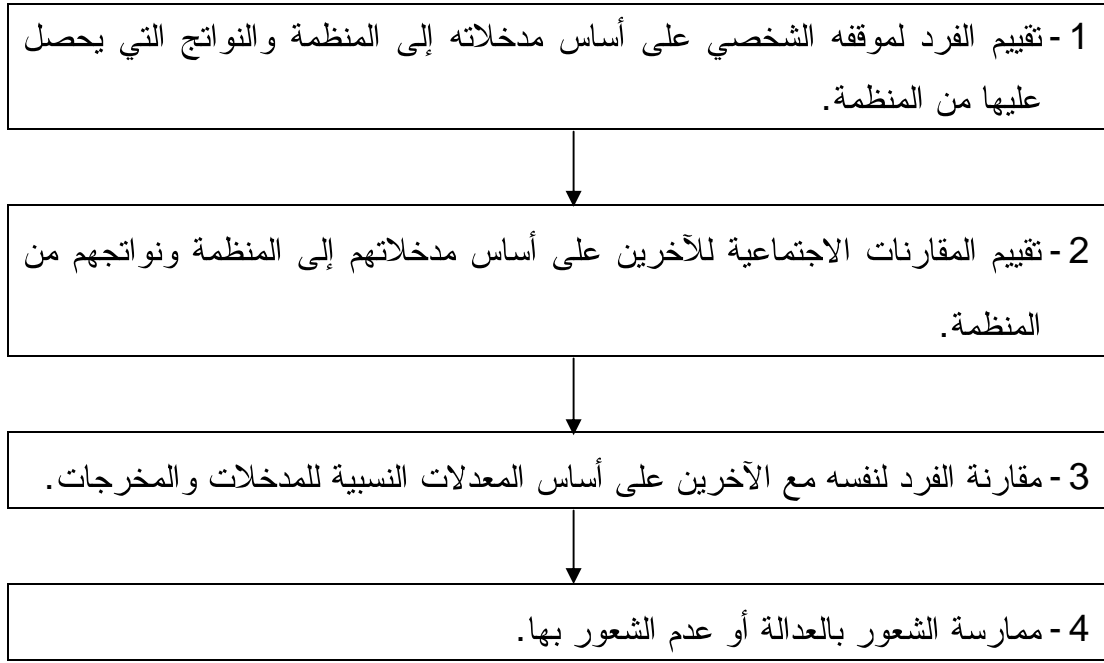
العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات (زايد 2006)

نظريات العدالة التنظيمية

نظرية العدالة واحدة من نظريات كثيرة اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية، وتشتمل المقارنات الاجتماعية على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين، وتركز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة وهي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل، وتعرف نظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين(حسن،2001).

فجوهر عملية المقارنات الاجتماعية هو عملية تشكيل إدراك الموظف للعدالة، ويوضح

الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي تتكون من أربع خطوات: -

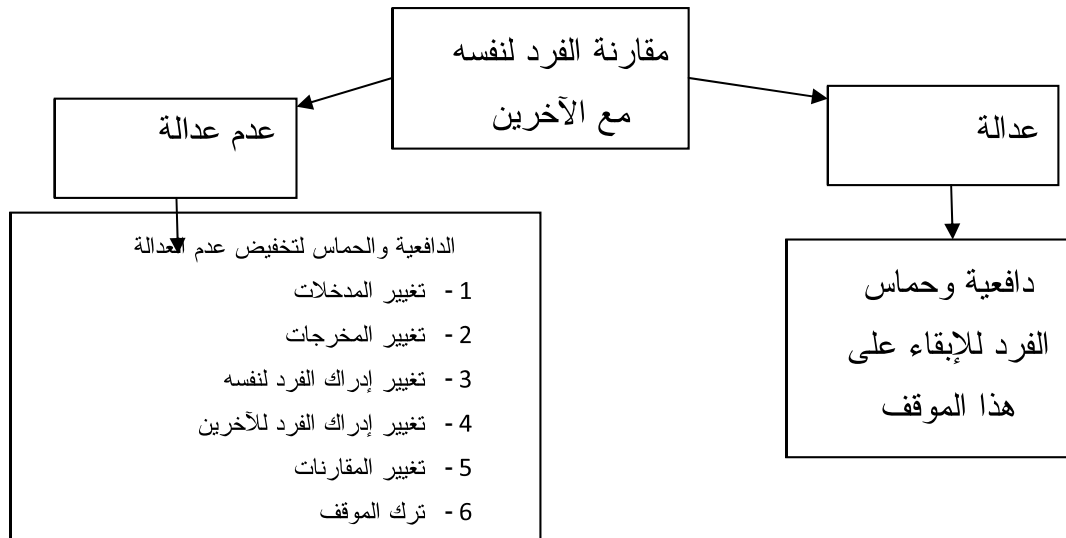


الشكل رقم (1): شكل الخطوات الأربع لعملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة

المصدر: (حسن، 2001)

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الفرد يقيم طريقة معاملة المنظمة له، وتقييم المنظمة للآخرين وأخيراً يتم تشكيل عملية الإدراك للعدالة أو عدم الإدراك بها، ولا يتطلب إدراك العدالة أن تكون النواتج والمدخلات متساوية ولكن تتطلب فقط أن تكون النسب متساوية (المعاينة، 2007).

وبناء على قوة الإدراك يختار الفرد واحد من البدائل الموضحة في الشكل التالي :-



الشكل رقم (2): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة

المصدر: (المعايطة، 2007) المصدر (Moorhead&Griffin,1989)

يبين الشكل السابق نتائج مقارنة العدالة، حيث يدفع إدراك الفرد للعدالة، ويحفز سلوكهم للاستمرار على هذا المستوى في العطاء، أما في حالة إدراك عدم العدالة يتحرك السلوك للفرد للقيام بأنماط متنوعة من السلوك لتخفيض حالة عدم العدالة وخفض حالة التوتر . وللتخلص من حالة عدم العدالة يقوم الفرد بمجموعة من الأنماط السلوكية منها: -

- 1- تغيير مدخلات العمل مثل تخفيض مستوى الأداء.

- 2- تغيير المخرجات التي يحصل عليها مثل المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز.

- 3- يترك العمل.

- 4- تغيير جماعة المقارنة مثل مقارنة نفسه مع الآخرين.

- 5- تغيير عملية المقارنة نفسيا مثل أن يقول أن عدم العدالة حالة مؤقتة تنتهي في المستقبل.

- 6- تغيير مدخلات أو مخرجات الآخرين كان يجد زميلا له في العمل يقبل عملا اكبر.

(Schermerhorn, Hant & Obsorn,2000)

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما: (Greenberg ,1987)

1 - بُعد رد الفعل – الفعل المسبق: (Reactive- Proactive Dimension)

تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية أما نظريات الفعل المسبق فتتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

2 - بُعد المحتوى – العمليات: (Content – Process Dimension)

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى، فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي :

1. نظريات العدالة التوزيعية.

2. نظريات العدالة الإجرائية.

وفيما يلي شرح لهذه النظريات:

1 - : نظريات العدالة التوزيعية (Distributive Justice Theory)

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد

الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

1-1 نظريات محتوى رد الفعل:

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي:

1 -نظرية العدالة.

2-نظرية التبادل الاجتماعي.

3-نظرية حساسية العدالة.

4-نظرية الحرمان النسبي.

فيما يلي توضيح موجز لكل منها:

1-1-1 نظرية العدالة: (Equity theory)

استخدم أدمز (Adams, 1963) نظرية التنافر أو ألالانسجام المعرفي

(Cognitive Dissonance Theory) أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن

الفرد يعاني من، اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية

العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بنى أدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين :

أ - أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات

المرجعية. أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع

مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي. وقد عرف أدمز المخرجات على أنها

الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة

السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشيقة أما المدخلات فهي

الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم، والخبرة،

المهارة، والجهد والدافع.

ب -إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

* **الغضب**: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

* **الشعور بالذنب**: إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

1-1-2 نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

وضع بلو (Blaue, 1994) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

أ - طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول)، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

ب - عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

1-1-3 نظرية حساسية العدالة: (Equity Sensitivity Theory)

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام جرينبرج (Greenberg, 1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد. وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما

يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هيوسمان (Huseman,1987) منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية، حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، وهي:

أ - الشخص الحساس للعدالة: (Equity Sensitive Person)

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

ب - الشخص الخيري: (Benevolent Person)

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج - الشخص غير الخيري: (Entitled Person)

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

1-1-4- نظرية الحرمان النسبي: (Relative Deprivation Theory)

يرى مارتن (Martin, 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لدى آدمز باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ورغم ذلك، فقد أشارت دراسة غروبسي (Crobsy, 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظري الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي، وهما:

أ - الحرمان الذاتي الفردي: (Individual Egocentric Deprivation)

وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، و تعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب - الحرمان الجماعي (Group based Fraternal Deprivation)

وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

لقد أشارت دراسة مارتن (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي. وعليه فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

1-2 نظريات محتوى الفعل المسبق : تتضمن هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما: نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة. ويؤكد جرينبيرج (Greenberg, 1987) على أن النظريتين على اختلاف مضامينهما تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة. وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين:

1-2-1 نظرية تقييم العدالة (Justice Judgment Theory)

يرى ليفنثال (Leventhal, 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها. إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد.

وقد ناقش ليفنثال (Leventhal, 1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة

المخرجات هي:

أ - قاعدة الإسهامات أو الجهد: (Contributions Rule)

وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

ب - قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: Needs Rule

وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

1-2-2 : نظرية دافعية العدالة (Justice Motive Theory)

يقترح ليرنر (Lerner, 1977) خلافاً لآراء ليفنثال، أن تعظيم مدركات التابعين

للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وقد طور ليفنثال (Leventhal, 1980) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

أ - التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء Competition Allocation.

ب - التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات Stable Allocation .

ج - التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الإسهامات Equal Allocation .

د - التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات Marxian Allocation .

2-نظريات العدالة الإجرائية:

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى : نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل

المسبق، وذلك على النحو التالي:

2-1 نظريات عمليات رد الفعل: تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

- أ - التحكم في العملية (Process Control): ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه (Voice) خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
- ب - التحكم في القرار (Decision Control): ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار (Choice) أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) (Thibaut&Walker,1995).

2-2 نظرية عمليات الفعل المسبق:

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال (Leventhal, 1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.

وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى

تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

- أ - الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.
- ب - تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
- ج - تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
- د - تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
- هـ - جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
- و - وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
- ز - وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

ويؤكد شان (Chan, 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

أ - الحساسية الشخصية: (Interpersonal Sensitivity) وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين.

ب - التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: (Explanations or Social Accounting) وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها.

نماذج العدالة التنظيمية

يرى ثياوت وولكر (Thibaut&Walker,1995) أن هناك نموذجان يفسران التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، وهما:

1-النموذج ثنائي العوامل (Two Factor Model) : حيث اقترحت دراسة كونوفسكي

وفولجر (Konovsky and Folger 1991) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادًا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

2-النموذج الإضافي (Additive Model): ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي

العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

العدالة التنظيمية من منظور تربوي فلسطيني

يقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود أعضاء المجتمع المدرسي.

ويعتبر المعلمون أبرز الأعضاء الذين تعتمد عليهم إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها؛ إذ يتمثل الهدف الرئيس للمدرسة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من الأخلاقيات والمعارف والمهارات المحددة، وهي مهمة المعلم بالدرجة الأولى.

وقد أبرزت الأدبيات - في الآونة الأخيرة - الدور المهم الذي قد تؤديه العدالة التنظيمية في فعالية أداء المعلمين لا سيما الرضا الوظيفي لهم داخل المنظومة التربوية الذي يستهدف تحقيق الفعالية المدرسية كغاية نهائية.

وإيماناً من المسؤولين عن إدارة التعليم في فلسطين بالدور الهام الذي يلعبه المعلمون في فعالية العملية التربوية وجهت عناية خاصة لتحسين أوضاعهم المادية والمهنية في مختلف المراحل التعليمية، باعتبار أن ذلك أحد المداخل الأساسية لرفع مستوى الأداء داخل المدرسة عموماً، وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين بشكل خاص.

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية إدراك العدالة التنظيمية في بيئة العمل المدرسي كمحدد رئيسي لأداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، إلا إن الواقع الحالي للعمل بالمدارس الثانوية والأساسية في فلسطين يشير إلى وجود بعض جوانب القصور التي قد تضعف من مدركات العدالة التنظيمية من قبل مديري المدارس وتقلل من أداء المعلمين ورضاهم عن عملهم المدارس الفلسطينية.

بناءً على ما سبق ذكره عن العدالة التنظيمية من حيث إسهاماتها التربوية والسلوكية ونظرياتها، ترى الباحثة أن العدالة التنظيمية تشكل قاعدة ارتكاز حقيقية تؤسس لعلاقة تبادلية بين جميع أقطاب المؤسسة التربوية، فالعدالة التنظيمية هي متطلب أساسي لإرساء قواعد العمل المؤسسي، فالعدل والمساواة هو حاجة ومتطلب لأي عضو داخل المؤسسة حتى يشعر بالرضا والانتماء الحقيقي لها، فعندما يقوم مدير المدرسة بالتعامل على قدم المساواة في جميع إجراءاته مع المعلمين، هذا يولد الشعور بان المدرسة تسهم بشكل كبير في تعزيز وتشجيع المعلمين في

الاندماج مع مدرسته، وتبث روح العمل والتعاون بينهم وتجعل بيئة المدرسة بيئة جاذبة وليست منفرة لهم، فالمعلمين على اختلاف توجهاتهم بحاجة إلى الأخذ بأيديهم من خلال حسن التعامل، وتوزيع الصلاحيات ، وتقدير جهودهم، وعدم المحاباة في التعامل والتمييز فيما بينهم.

الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام عدد كبير ومتزايد من الباحثين في مجال علم الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة. ويعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930 واستخدموا من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم (هاشم، 2010).

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكترونيك بين 1927 و 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية (الشهري، 2002).

مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي. فهذا المفهوم مازال موضوع جدل ونقاش كبيرين. ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر (سلطان 2004).

وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، من الناحية المنهجية، أن نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

تعريف الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه (سلطان، 2004).

أما في الاصطلاح فقد عرفه هاورد و شيت (Haward and Sheth) بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنفود والمجهود (المناعي،1998).

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان. ويرى أمبل (Hample) أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه (المناعي،1998).

تعريف الرضا الوظيفي

هناك تعريفات متعددة للرضا الوظيفي لمجموعة من التربويين كما جاء (في

هاشم،2010) منها:

تعريف هيرزبرج 'Herzberg' الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعبر عن حالة عدم الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل .

أما كامل والبكري يروا أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعور التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل .

أما في نظر الدلبي فان الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الايجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل .

يعرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (في الباحثين، 2007).

أما بلجن (Blegen) يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة (في الاحمدي، 2006).

أيضا عرف فكتور فروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (في الاحمدي، 2006).

بناءً على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو نوع من القناعة لدى الموظف بعمله واحترامه له نتيجة لما تلبيه المؤسسة لطموحاتهم وحاجاتهم.

1 - أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والأبحاث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976 كان عدد البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث. وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل . كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج. ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت من درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العنصر البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فانه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل (هاشم، 2010).

إن طبيعة العمل الحديث مع تعاضم التأكيد على أهمية التكنولوجيا في العمل والمساءلة، تعد من العوامل الضاغطة، وكذا الشعور بالعزلة كلها عوامل توضح مدى الحاجة لعناية وتفهم أكبر لطبيعة الرضا الوظيفي وأسبابه (Neil, 1994).

وأشار دايجومرتري و ديميرا (Digumarti and Demera, 2003) إلي أن الرضا الوظيفي يعد مطلبًا رئيسيًا لعمليات التعليم والتدريس الناجح. ويعد ظاهرة معقدة تتضمن عناصر شخصية ومؤسسية واجتماعية. فحينما يحرز المعلمون رضا وظيفيًا كافيًا سيكونون في موقع يمكنهم من الوفاء بتحقيق الأهداف التربوية والأهداف الوطنية.

فهناك عدد من النتائج الملموسة التي تتحقق للمنظمة من جراء تحقق الرضا الوظيفي، وتتضمن تخفيضًا في الشكاوى، والغياب، والتسرب؛ بالإضافة إلى دقة المواعيد والروح المعنوية للموظف. كما اعتبر الرضا الوظيفي للمعلمين على درجة عالية من الأهمية تجاه نمو نظم التعليم حول العالم، حيث احتل مرتبة من بين المراتب العالية الأهمية كالمعرفة والمهارات المهنية، والكفايات الأساسية، والمصادر التربوية والاستراتيجيات. فهو يعد أداة حقيقية لتقرير أداء العمل التربوي ونجاحه في المؤسسات التربوية (Nwaachukwu, 2005).

وقد لاحظ ميلر (Miller, 1981) أن الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابيًا في اتجاهات الطلاب وتعليمهم. فرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين لا يجعل التدريس أكثر متعة وجودة للمعلمين أنفسهم فقط بل يجعل التعلم أكثر متعة للطلبة أيضا. كما توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وأداء الطلاب.

كما وجد النبيرغ (Ellenberg, 1972) أن مستوى الرضا الوظيفي المرتفع للمعلمين يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة. وعلى العكس من ذلك، فالمستويات المنخفضة للرضا الوظيفي للمعلمين تؤدي إلى تخفيض إنتاجية المعلمين وجودة أداء تدريسهم، وظهور الإرهاق والتعب، والكآبة وكثرة الإجازات المرضية، والتفكير بترك الوظيفة، والسخرية والاحتقار تجاه الطلاب.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أجريت الكثير من الدراسات حول الرضا الوظيفي للمعلمين وركز معظمها على دراسة علاقة النمط القيادي لمدير المدرسة على رضا المعلمين، ووجدت نتائج تلك الدراسات أن نمط القيادة لمدير المدرسة يعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأشار جديج، لوك، دورهمان و كلوجر (Judge, Locke , Durham& Kluger, 1989) إلى أن مجموعة هارفارد الحرفية توصلت في إحدى دراساتها إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال الاعتراف من قبل الإدارة بإنجازات الموظف والدخل والترقيات، والشعور بالإنجاز والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة وخلق شعور عام من الإنجاز لدى الموظف والذي بدوره ينعكس إيجابياً وبدرجة عالية الأهمية على الفرد والمنظمة على حد سواء. وهناك معامل ارتباط بين البيئة المدرسية الصحية والرضا الوظيفي للمعلمين. فقدرة مدير المدرسة على خلق مناخ صحي في المدرسة تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للمعلمين .

وقد أشار آدمز (Adams, 1992) إلى أن مديري المدارس الذين يتحكمون بعدد من الأمور في بيئة العمل، وبكونهم المصدر الرئيس لتعزيز سلوك التدريس، هم المفاتيح الرئيسية لتطوير الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

وقد لخص العمري (1992) العوامل المؤثرة في أداء المعلمين سلبيًا أو إيجابيا، والتي تنعكس على درجة تحقق الرضا الوظيفي، أو عدم تحققه، ومن أهم هذه العوامل نمط المكافأة، والعقاب المتبع في المؤسسة، ونمط السلطة وأسلوب الإدارة، واعتماد الإنجاز كأساس للترقية، والتقدم المهني، والاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر، والأمن الوظيفي للعاملين، ومرونة التنظيم، والتأقلم مع المتغيرات والظروف الجديدة.

وبين فلييه وعبد المجيد (2005) أن رضا الفرد عن عمله هو محصلة لمختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله. وأن درجة الرضا العام التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة هي محصلة لرضا الفرد عن عناصر فرعية هي:

1- الرضا عن الأجر : ويمثل مصدر إشباع للحاجات الأساسية للفرد العامل، ويتحقق الرضا

الوظيفي للفرد عندما ينجز أداءه بشكل سليم ويكافأ بشكل مناسب لجهوده .ويؤدي الرضا

الوظيفي إلى خلق حماسة، وسعادة للموظف بعمله، وإلى تحقيق تنمية ذاتية واحترام النفس، والتحفيز، والالتزام بالأداء المرتفع كما ونوعاً.

2- **محتوى العمل** : تؤثر طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله على رضا الفرد عن عمله، إذ إن تنوع المهام، وقلة تكرارها يزيد من الرضا عن العمل، كما أنه كلما زادت حرية العامل في اختيار طرق أداء العمل، وحرية اختياره للسرعة التي ينجز بها أعماله، زاد رضا الفرد عن عمله، بالإضافة إلى كون العمل يمكن العامل من استغلال قدراته وطاقاته، وتناسب طبيعة العمل مع قدراته وخبراته، وتوفر فرص للإبداع والنجاح في العمل، كل ذلك يزيد من شعور الموظف بالرضا عن عمله.

3- **فرص الترقية** : ويتوقف أثر الترقية في رضا الموظف على مدى توقعه وطموحه، فإذا فاقت الترقية المتوقعة الترقية الفعلية يقل رضا الموظف عن عمله والعكس.

4- **نمط الإشراف** : فمتى كان المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن العمل. بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحریات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية. فمديرو المدارس الذين يمارسون نمطاً قيادياً إنسانياً (ديمقراطياً) مع معلمهم، يكون معلومهم أكثر رضا من المعلمين الذين لا يمارس مديروهم النمط القيادي الديمقراطي أو يمارسونه بصورة نادرة.

5- **جماعة العمل** : ويتوقف تأثير جماعة العمل في الرضا الوظيفي للفرد، على مدى قوة حاجة الفرد إلى الانتماء فزيادة الحاجة للانتماء له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل، وبالتالي يؤثر أكثر في رضا الفرد. ويرتبط تحقق الرضا الوظيفي بالزملاء، وجماعة العمل، بالإضافة إلى مدير المدرسة أو المؤسسة. فالعلاقات الطيبة بين الزملاء تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد، وتسهم في رفع روحه المعنوية وإحساسه بالانتماء إلى البيئة المدرسية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلم. لذلك فإن مستوى الرضا الوظيفي العام للزملاء أمر قي غاية الأهمية للفرد، حيث إن جماعات العمل يمكن

أن تكون جماعات ضاغطة نحو الإحساس بالرضا الوظيفي، أو بفقدان هذا الإحساس (البندري والعتوم، 2002).

6- **ظروف العمل المادية:** مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد في أثناء تأديته لعمله، والرعاية الصحية، وساعات العمل.

أهم نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تحدثت عن الرضا الوظيفي، سيتم التعرض لجزء كبير منها، بحيث تقدم إضافة جديدة لفهم أشمل لموضوع الرضا وهي :

1 - نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي:

قدم فريدريك هيرزبرج (Frederic Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم "نظرية ذات العاملين" والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي (درة والصباغ 2008)

وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على (200) محاسب و مهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفيين، والأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، حيث توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل من أهمها الإنجاز، والمسؤولية، والتقدير، والتقدم والنمو، وأهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي) والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل من أهمها: ظروف العمل، والإشراف، وسياسات المؤسسة والأجر والعلاقات مع الآخرين (جرينبرج وبارون 2004).

فبالنسبة لمجموعة العوامل الدافعة فهي العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم

الرضا وإنما إلى تحييد حالة الرضا وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل ومنها الإنجاز، والمسؤولية، والتقدير، والتقدم الوظيفي، وأهمية الوظيفة.

فبالنسبة لمجموعة العوامل الدافعة فهي العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل، والإشراف، وسياسات المؤسسة، والأجر، والعلاقات مع الآخرين (ماهر 2003).

ويرى عطية (2000) أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، و تعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي . هذا وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على:

أ - زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.

ب - التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي .

ج - التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقا.

د - تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين .

وبالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية ذات العاملين للإدارة إلا إن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص، حيث وجه إليها علماء النفس والسلوك عدة انتقادات ومن أهمها:

1 -افتراض هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح، حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء.

2 -عدم قيام هيرزبرغ بتجارب ميدانية كافية، تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت إليها نظريته وبالخصوص ما تعلق منها بالأداء.

3 - صغر حجم العينة التي أستخدمها هيرزبرغ في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز (200) محاسب ومهندس، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته.

4 - لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مخالفة للأسلوب المنهجي الذي أستخدمه هيرزبرغ من الوصول إلى نفس النتائج، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته (عطية 2000).

2 - نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو):

إن فهم الحاجات والأدوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، فالحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية. فالحاجات (Needs) متجددة، فعند إشباع حاجة تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه إشباعها. ومن واجب الإدارة أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع سلوك الأفراد العاملين، فالمدير الناجح يلزمه معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم، حتى يتمكن من أن يتخذ القرارات المناسبة بشأن تحفيز العاملين (الموسوي، 2004).

فالحافز كما يصفه ربايعة (2003) هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، والحوافز قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون مادية أو معنوية.

أما الدافع فهي شيء كامن في النفس البشرية، أو هو قوة داخلية محرّكة تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها (الموسوي، 2004).

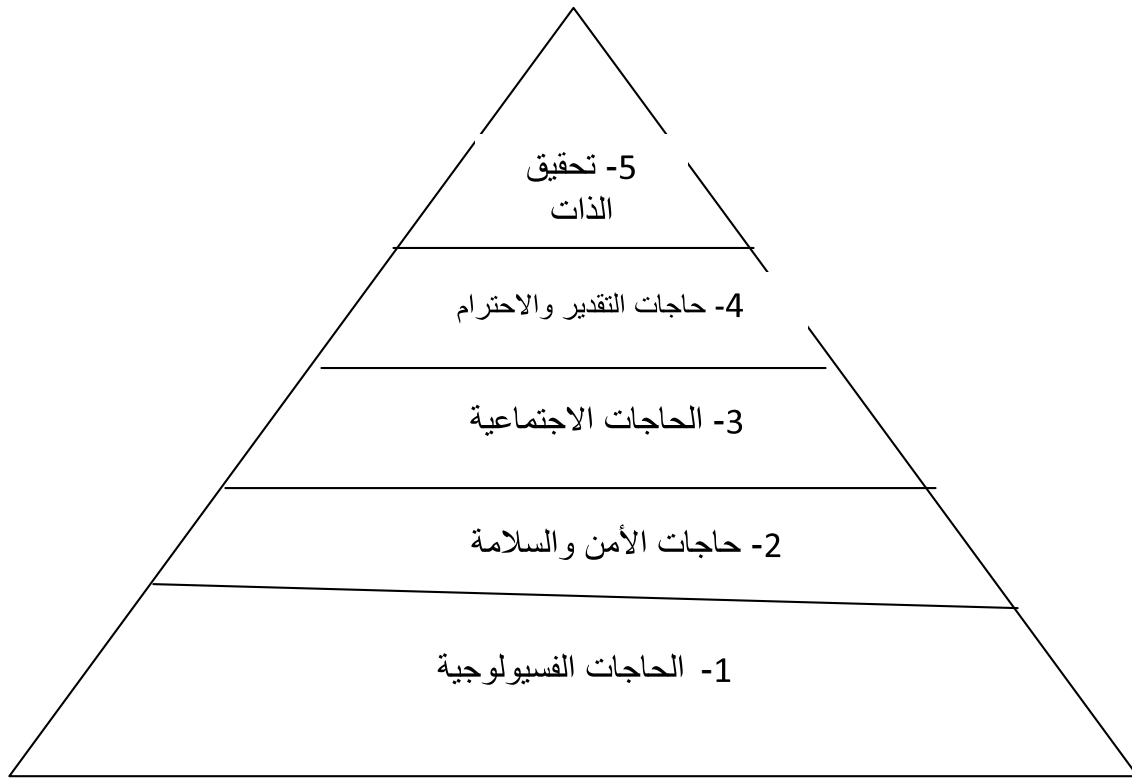
مما سبق يلاحظ أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات داخلية لدى الفرد، فهي شخصية، بينما الحوافز خارجة عن الفرد ذاته فهي عبارة عن شيء يدركه الفرد في بيئته وتساعدته لتحقيق أهدافه. فالحاجات هي مصدر القوة الدافعة والمحرّكة للإنسان.

تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

الأول: أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل (3)

الثاني: أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى، كما يلي:



الشكل رقم (3): هرم ماسلو للحاجات

1 - الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs :

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2- حاجات الأمن والسلامة Safety & security Needs :

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3 - الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء) Social Needs:

وتتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

4 - حاجات التقدير واحترام الذات Esteem and self- respect Needs:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلا الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

5 - حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs:

يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها (الموسوي، 2004).

فمن هنا يمكن الاستخلاص أن نظرية ماسلو تعتمد على ترتيب الحاجات بحسب أولويتها لدى الفرد، والأفراد يختلفون في وسائل إشباع الحاجات ولذلك فإن سلوكهم يختلف تبعاً لذلك، كما أن حاجات الفرد متداخلة مترابطة ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى كما حددها ماسلو، لذلك ورغم بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنها تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية التي تحرك السلوك الإنساني وتبقى مقبولة لدى الكثير من علماء النفس وأصحاب القرار من المديرين والمشرفين التربويين.

3 - نظرية الدرر (Alderfer Theory):

قام الدرر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل رقم (4). وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو (Landy & Trumbo) عام 1980 المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

1 - حاجة الوجود (Existence)

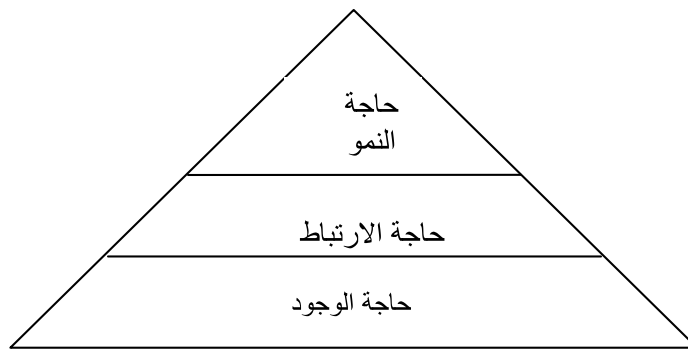
وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتماثل هذه الحاجات الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

2 - حاجة الارتباط (Related Needs)

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3 - حاجة النمو (Growth)

يركز هذا النوع من الحاجات على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.



الشكل رقم (4): سلم الحاجات عند (Alderfer)

لقد اتفق الدرر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات

المشبعة تصبح أقل أهمية لكن نظرية الدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وهكذا..... (حريم، 1997).

4 - نظرية القيمة (Value Theory):

قدم لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) عام 1988 كما أوضح ذلك العديلي (1981) شرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، حيث يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشك موضوعي منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي.

5 - نظرية الهدف (Goal Theory):

صاحب هذه النظرية هو العالم إدوين لوك (Edwin Locke) والذي أوضح بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة ويتوفر لها تغذية عكسية تبين معدلات ومستويات الأداء للأفراد.

لذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع أدائهم أن

توفر لهم ما يلي:

- أ - تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.
- ب - أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- ج - فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد (ربايعة، 2003).

إن وجود أهداف عند الأفراد شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة ومقبولة وذات فائدة للفرد وقابلة للقياس، لذلك يستطيع المدير أو المشرف بالاتفاق مع مرؤوسيه وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل وكيفية تحقيقها (ماهر، 2000).

6 - نظرية مكلياند في الحاجات (McClelland's Needs Theory):

(أو نظرية الإنجاز: Achievement Theory)

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (David McClelland) عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري (Clinical Psychology) وإلى نظرية الشخصية (Personality Theory) وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية . وقد أجرى مكلياند، وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ (Projective Techniques) لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الإنجاز والقوة والانتماء، ويمكن توضيحها كما يلي:

1 - الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement):

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح. وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء (العميان، 2005).

2 - الحاجة إلى القوة (Need for Power):

إن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين هي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين. ويشير فرنش و وريفن (French and Raven) كما جاء في (العميان، 2005) إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي :

- أ - قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- ب - القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- ج - القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- د - قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- هـ - قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3 - الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation):

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل (علاقي، 1981).

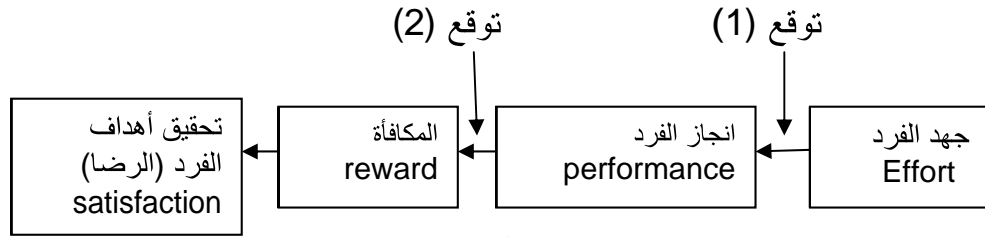
7 - نظرية التكيف الوظيفي (Theory of Work Adjustment):

وهي نظرية تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ، حيث قام كل من جرين، داوس وويز (Graen, Dawis and Weiss) عام (1968) بعرض هذه النظرية، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل (العديلي، 1981)

8 - نظرية التوقع لفروم (Expectancy Theory):

تعد نظرية فروم (Vroom,1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس ووهبه (House and Wahba,1972) من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلائي إلى التحفيز (الشماع وحمود، 2000).

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويوضح الشكل (5) نظرية التوقع عند فروم.



الشكل رقم (5): نظرية التوقع عند فروم

ويشير الشكل إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فله سيكافأ أم لا وهذا هو التوقع الثاني عنده.

فهناك نوعان من التوقع:

الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الإنجاز.

الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجاً معيناً فهل سأعطى مكافأة أم لا (الموسوي، 2004).

وبموجب هذه النظرية ترى الباحثة أن الفرد غالباً ما ينتج لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال. ويمكن القول إن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود اختلافات فردية في تحديد دوافع العمل (الشماع وحمود، 2000).

9 - نظرية الدوافع والأداء والرضا (لبورتر ولولر):

أوضح بورتر ولولر (porter & Lawler) المشار إليه في النمر (1990) أن الرضا الوظيفي يعتمد على التوفيق بين مقدار العائد الذي يحصل عليه الفرد فعليا وبين مقدار العائد الذي يطمح بالحصول عليه. فإذا ما كان العائد الفعلي يعادل أو يزيد عن العائد الذي يعتقد الفرد بأنه عادل فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا كان العائد الفعلي أقل من العائد الذي يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا، وينعكس ذلك على الجهد.

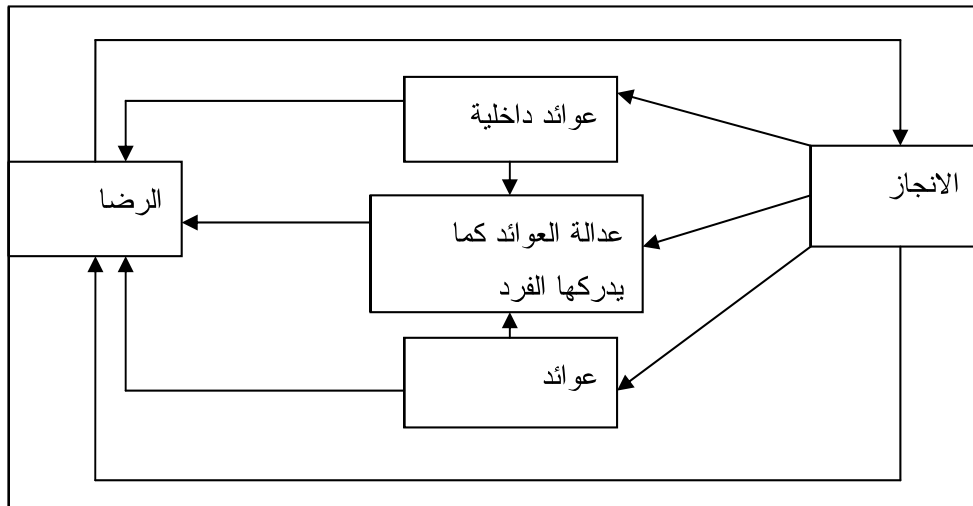
ولقد قدمت هذه النظرية مفهوماً جديداً في الرضا والإنتاجية، فقد أوضحت أن الإنتاجية هي التي تؤثر في الرضا الوظيفي، بعكس ما كان سائداً في النظريات التي سبقتها والتي افترضت أن الرضا يؤثر على الإنتاجية.

ولعل أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم (Vroom) المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن الرضا والقناعة تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية وبين العوائد التي يعتقد الفرد بأنه يستحقها.

وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

أ - داخلية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا للفرد.

ب - خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا، كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي (لاحظ الشكل رقم (6)).



الشكل رقم (6): نموذج بورتر ولولر

المصدر: (العميان ، 2002).

ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والرضا. وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومنفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها (العميان، 2002).

ويختلف نموذج بورتر ولولر عن النظرة التقليدية من ناحيتين: الأولى أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها والذي بدوره يعتمد على توقعات الفرد بأنه يستحق مكافأة من المنظمة مقابل مستوى الإنجاز الذي حققه الفرد. والثانية أن الرضا يعتمد على الأداء، فالأداء يقود إلى الرضا وليس العكس (الطيب، 1997).

10 - نظرية العدالة (لأدمز):

تدور هذه النظرية، كما أشار إليها العميان (2002)، حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة درجة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

لقد قدمت هذه النظرية من قبل آدمز (Adams, 1963) المشار إليه في عيد (2000) وتفترض أن كل فرد يقوم بمقارنة معدل عوائده التي يتحصل عليها من وظيفته إلى مدخلاته التي يقدمها لوظيفته من جهة ومع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم من جهة أخرى. وتتضمن النظرية ثلاث خطوات أساسية هي:

1- التقييم: ويتضمن قياس العلاقات الاجتماعية وذلك بقياس المدخلات (جدارة الشخص، والعمر، ومستوى التعليم، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول بالعمل) وقياس المكافآت (مثل الراتب، والفوائد، والمزايا الأخرى والاعتراف، والتقدير، والترقية).

2- المقارنة: وتتضمن مقارنة ما يحصل عليه الشخص وما يبذله من جهد في العمل.

3- السلوك: وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة.

عوائد الفرد	مقارنة	عوائد الآخرين
مدخلات الفرد	مقارنة	مدخلات الآخرين

الشكل رقم (7): عملية المقارنة بين عوائد الفرد ومدخلات الفرد

المصدر: (حسين 2006)

يشير الشكل (7) انه إذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، ومن ثم بالرضا الوظيفي . أما إذا زاد معدل الآخرين عن معدل الفرد فإنه سيشعر بعدم الرضا والاستياء . وإذا ما زاد معدل الفرد عن معدل الآخرين فإن الفرد حينها سيشعر بالذنب وتأنيب الضمير (حسين، 2006) .

ومن التحفظات التي أمكن ملاحظتها على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم والعوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بعدم المساواة. وبالمقابل تمتاز النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كما تدعو هذه النظرية إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له. كما تركز النظرية على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة (العميان، 2002) .

11 - نظرية عملية المقاومة عند لاندي (Opponent Theory):

ذكر العديلي (1995) أن لاندي (Landy) قام بتقديم هذه النظرية عام 1978 وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضا الفرد يكون غالباً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً .

ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسئولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (العديلي، 1995).

12 - نموذج ستيرز و بورتير (Steers & porter's Model, 1979):

افترض نموذج ستيرز وبورتير أن الدوافع ظاهرة معقدة لكن يمكن التوصل إلى فهم جيد لها من خلال هيكل متعدد الجوانب فأى نظرية متكاملة في الدوافع لا يمكن أن تكون كذلك

ما لم تعن بثلاث مجموعات من المتغيرات الهامة حتى تكون قابلة للتطبيق العملي، وهذه المتغيرات تشكل الموقف الكلي للعمل في الوظيفة وتوزع كما يلي:

- 1 - صفات ومميزات الفرد: كمصالحه ورغباته وحاجاته.
- 2 - صفات ومميزات العمل: مثل الأنشطة والمهام وكمية الإنجاز والتغذية الراجعة والمكافآت.
- 3 - خصائص بيئة العمل: ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين:
الأولى: بيئة العمل المباشرة مثل العاملين ونوعيتهم وتفاعلهم.
الثاني: الحركات والفعاليات الإدارية مثل الجو العام للإدارة ونظام الحوافز والمكافآت والترقيات وتحديد المناصب.

ومن خلال الإطلاع على الأدب النظري للرضا الوظيفي، يتضح أن الرضا الوظيفي يعد من الركائز الأساسية التي توفر الاستقرار الوظيفي، والبيئة المناسبة للمعلم، ليؤدي عمله على أكمل وجه، وبأعلى فعالية ممكنة. والرضا الوظيفي يساعد على حفز المعلم وتنمية دافعيته للعمل وبدون قيود أو شروط، في حين أن عدم الرضا أو انخفاض درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى غياب الاستقرار الوظيفي، ويخلق بيئة مدرسية تتميز بالسيطرة، وعدم الاستقلالية، مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية بشكل عام. ومن خلال استعراض النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي بالدراسة والتحليل لتفسير دوافع العاملين وحاجاتهم وكيفية إشباعها، يبدو أن تلك النظريات قد اعتمدت على فرضيات فسرت الدوافع بأنها ناشئة عن حاجات الإنسان المختلفة التي تدفعه لإشباعها، وإشباع هذه الحاجات أو بعضها يتحقق الرضا.

كما يلاحظ وجود اختلاف بين تلك النظريات، ويرجع هذا الاختلاف إلى أن بعض هذه النظريات وضعت تحديدات مختلفة لأنواع الحاجات الإنسانية لدى العاملين والتي يؤدي إشباعها إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أولاً: عوامل تنظيمية وتندرج في إطارها العوامل التالية:

أ) نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

ب) الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومدى تقدير الرئيس لمروؤوسه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤوسيه.

ج) سياسيات المنظمة: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة على فاعليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.

د) بيئة العمل: ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكيف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام.

ثانيا : عوامل شخصية ومن أهمها:

أ - احترام الذات: إن توافر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان ذلك بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته ووجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها له اثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إثباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، والأداء، والانجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.

ب - الاستعداد: فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

ج - المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت والأقدمية زاد

استياء الفرد. (هاشم 2010)

فمن هنا سوف يتم التركيز في هذه الرسالة على دراسة كل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية من جميع جوانبها ومدى الترابط الواقعي بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لما تراه الباحثة ويراه الكثيرون أن العدل والمساواة داخل المنظومة التربوية وبالذات المدارس تعد من المداخل الهامة في تحقيق الانتماء الحقيقي والولاء التنظيمي والتي بالمحصلة النهائية تؤدي للرضا الوظيفي للمعلمين. وبناءً على ما سبق، سيتم التناول بالتفصيل جميع العلاقات والروابط والنظريات التي تدعم هذه العلاقة التكاملية بين المفهومين.

نتاج الرضا الوظيفي:

عندما تسعى المنظمات إلى الحفاظ على مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى موظفيها، لا تسعى إلى تحقيق هذا الهدف بحد ذاته، وإنما لعلاقة الرضا الوظيفي ببعض سلوكيات العمل، وهناك العديد من العوامل التي لها علاقة بالرضا الوظيفي، من هذه العوامل الآتي:

أولاً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

ذكر عاشور (1983) إن الاهتمام بالرضا الوظيفي من قبل المنظمات ومديريها وأصحابها جاء في الاعتقاد بأن العاملين الراضين أكثر إنتاجاً من غير الراضين، وقد حمل كُتَّاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة وقاموا بتأكيداتها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم.

وقام هؤلاء الكتاب بتقديم العلاقة بين الرضا والأداء باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وبرروا ذلك بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماساً للعمل ويزداد إقباله عليه، كما يزداد امتنانه للمنظمة التي يعمل بها فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه.

أما الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله فإن حماسه لهذا العمل يقل، ويقل تبعاً لذلك إقباله عليه وامتنانه لمنظمته فيقل نتيجة لهذا إنتاجه وأداؤه، غير أن الأبحاث اللاحقة لم تثبت بشكل قاطع وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين الأداء والإنتاجية، حيث بينت أن هذه العلاقة هي عكس ما هو سائد .

وذكر بدر (1997) أن الفكر الإداري الذي تناول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء قد خُص إلى ثلاثة اتجاهات رئيسة، هي:

الاتجاه الأول:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع أو الروح المعنوية العالية لدى العاملين تؤدي إلى زيادة الأداء.

الاتجاه الثاني:

يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تكون موجودة وصحيحة أحياناً وغير موجودة أحياناً أخرى.

الاتجاه الثالث:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية مثل الأجر والترقية، والعلاقات الطيبة .

واستنتجت الباحثة من خلال الآراء التي سبق ذكرها حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، أن هناك تبايناً في الآراء والاتجاهات، وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مازالت غير واضحة ومجال جدل وبحث من قبل الباحثين.

ثانياً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنصاف:

أشار ديفيز (1974) إلى إن الإنصاف (Equity) قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر وأن تكون لهم حقوق وامتيازات وعليهم واجبات متساوية مع أقرانهم . ويرتبط بفكرة الإنصاف فكرة المساواة والعدالة، ومن أجل تأكيد الثقة بالمساواة فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة والامتيازات الشخصية، كما يميلون إلى تحييد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز .

وأساس نظرية الإنصاف هو أن الشخص يقارن نسبة المدخلات إلى العمل مع ما يجنيه من هذا العمل، فإذا كانت النسبتان غير متساويتين فإنه سيحاول تقليل التفاوت بينهما.

ثالثاً : علاقة الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي:

ذكر الدلكي (2000) أن هناك عدة أنواع من الدوران الوظيفي مثل الوفاة،الفصل، التسريح، ترك العمل الطوعي...الخ، إلا أن الدراسات التي درست الدوران الوظيفي اقتصرت على دراسة ترك العمل الطوعي من قبل العاملين، معظمها يشير إلى إمكانية استخدام الرضا الوظيفي كمتغير مهم للتنبؤ بالدوران الوظيفي، حيث تكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة عكسية. أي أن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا يتجه إلى النية في ترك العمل أكثر من الموظف الراضي.

إلا أنه على الرغم من الاعتقاد الثابت حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين فإن البحث في هذا الموضوع اتجه نحو دراسة الدوران الوظيفي على أساس أنه عملية انسحاب تتكون من عدة قرارات وليس قراراً مباشراً.

بذلك تحول البحث من دراسة العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي إلى دراستها من منطلق أنها علاقة غير مباشرة تتوسطها عدة متغيرات.

والباحث رأى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة وإنها علاقة عكسية إلا أن هذه العلاقة علاقة غير مباشرة وإنما تتوسطها عدة متغيرات.

رابعاً : علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب عن العمل:

ذكر Scott and Taylor أن الاعتقاد السائد حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل هو أن هذه العلاقة علاقة عكسية، أي إن الموظف الذي يشعر بعدم الرضا الوظيفي يميل إلى التغيب عن عمله أكثر من الموظف الراضي، غير أن نتائج الأبحاث اللاحقة لم تدعم جميعها هذه العلاقة، حيث أعطت هذه الأبحاث نتائج متضاربة حول طبيعة هذه العلاقة، فالبعض وجد أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل، والبعض الآخر وجد إلا علاقة بين هذين المتغيرين.

وقد اقترح بعض الباحثين أن هناك متغيرات وسطية غير مكتشفة قد تفسر هذا التضارب في النتائج أن صغر حجم العينة واللجوء إلى استخدام مقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل قد تفسر هذا التضارب، كما أن نتيجة الدراسة فيما يتعلق بطبيعة

العلاقة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل أتت منسقة مع الاعتقاد السائد بأن هذه العلاقة علاقة عكسية (الحيدر وبن طالب،2005).

العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي:

ترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بأداء الأفراد وإنتاجيتهم مثل المناخ والولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (خليفة،1997 و قطاونة، 2003).

وتظهر العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من خلال ما يأتي (محرمة، 2000 جاد الرب، 2010):

1 - العلاقة بين سياسة الأجور وعدالتها والأداء الوظيفي: وذلك من خلال وجود نظام للأجور يتمتع بالموضوعية والمساواة والعدالة، حيث أن وجود نظام عادل للأجور يخلق المناخ الذي يسمح بتكوين عمالة تضمن النجاح للمنظمة من خلال أدائها الوظيفي الجيد.

2- العلاقة بين سياسة التعويضات وعدالتها والأداء الوظيفي : إن تحقيق العدالة في نظام التعويضات يعني توافق نتائج العمل والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من أجل تحقيق النتائج وهذه النظم التي تحقق الدافعية لانجاز الأعمال وتشجع العاملين على تطوير أنفسهم وترفع من مستويات الرضي عن العمل.

3- العلاقة بين عدالة الحوافز والأداء الوظيفي : إن النظام الجيد الذي يشجع العاملين على العمل هو النظام الذي يمكن العامل من معرفة كيف يربط بين الجهد الذي يبذله والحوافز التي يحصل عليها.

4 - العلاقة بين عدالة تقييم الأداء والأداء الوظيفي : إن أي نظام لتقييم الأداء يجب أن يحقق الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين ويتوفر فيه مستوى العدالة التنظيمية من خلال تقييم أداء العاملين يتم تحديد أدائهم وتقييم مهاراتهم وقدراتهم وخصائصهم، إن تقييم الأداء وعدالة التقييم للعاملين هي احد أهم المتطلبات الأساسية التي تمكن الاستخدام الفعال للعمالة ويرفع من دافعتهم للعمل .

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

دراسة العقلة (2011) بعنوان "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك، وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، تكونت عينة الدراسة من (481) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بالإضافة إلى مقابلة (12) من القادة الأكاديميين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أدانيين لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم بناء الأداة الأولى وهي استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول لقياس مستوى العدالة التنظيمية السائدة في جامعة اليرموك اشتملت على (40) فقرة موزعة على مجالين هما: مجال العدالة في القوانين والأنظمة والتعليمات والأسس ومجال الممارسات العملية، والقسم الثاني لقياس مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس اشتملت على (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: مجال التدريس، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع والأداة الثانية هي أداة المقابلات والتي تضمنت سؤال مفتوح حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية حيث تم مقابلة (12) من القادة الأكاديميين للتعرف على سبل تحسين العدالة التنظيمية، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة الأولى .

بينت نتائج الدراسة إلى إن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، ودرجة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ايجابية دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.01$) بين العدالة التنظيمية بين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في المجالات، وجاءت الفروق لصالح سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في المجالات وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.

دراسة أبو جاسر (2010) بعنوان " اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1554) موظفا يعملون في المقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية. واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

1- أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزي للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على بعد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزي للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر)، باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزي للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

دراسة الهزيمة (2009) بعنوان" الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن)"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، كما واختارت الدراسة العلاقة بين هذا المستوى وبعض المتغيرات الإدارية والنفسية والأجور والحوافز، ومتغير التدريس لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة، والتعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وتأثير هذه العناصر على الرضا الوظيفي. وتكونت الدراسة من (100) مفردة سواء كانت إدارية أو تدريسية يعملون في ثلاث جامعات خاصة في الأردن، كما واستخدم في هذه الدراسة الاستبانة والملاحظة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي.

ووصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها

- إن الإجراءات الإدارية في الجامعات والتي لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لدى الموظف تحتاج إلى مراجعة موضوعية وواعية للكشف عن أسباب عدم تحقيق هذا الرضا عند الجهاز الإداري والأكاديمي لدى هذه المؤسسات الأكاديمية .
- إن العوامل النفسية التي تهيئ للموظفين في الجامعات الخاصة غير كافية وليست في المستوى المطلوب الذي يجعل من الموظف مقبلا على عمله و متمسكا به.
- كما وأن العوامل المادية المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت لم تصل بعد إلى الحد الذي يعطي الموظف انعكاسا داخليا بالرضا نحو حجم العمل ومقدار الأجر الذي يقوم به.
- وتأهيل الموظفين من النواحي التدريسية لم يعد اهتماما كافيا في الجامعات الخاصة ولعل ذلك أدى إلى عدم ثبات الموظف في وظيفته.

دراسة فلمبان (2009) بعنوان" الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والتعليم بمدينة مكة المدينة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة.

وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. وأهم نتائج هذه الدراسة:

1- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حساب (3.52) وانحراف معياري (0.52) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي(3.67) وانحراف معياري(0.51).

2- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها(0.571).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1- الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه للعمل. وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

2- تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

دراسة ألوذي (2009) بعنوان" درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم"

هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. وتكونت عينة الدراسة من

القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً و(52) مديراً مختصاً و(104) رؤساء أقسام، و(312) موظفاً. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديموغرافية عن المستجيب، وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين ، وأداة قياس الأداء الوظيفي وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين .

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية كبيرة بشكل عام وفي جميع أبعادها.
- وكان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم مرتفعاً.

- وكانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعه.

دراسة العنزي (2009) بعنوان" الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية"

هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من(61) معلمة تعمل في تدريس الأطفال في محافظة حفر الباطن تم اختيارهن بالطريقة القصدية. تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمات كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق على مجال الراتب تعزى لمتغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة 5 سنوات فأكثر، ووجود فروق على مجالات فرص الترقية، والعلاقات مع الزميلات، والعلاقة مع الأطفال وأولياء الأمور تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المعلمات الغير متزوجات، ووجود فروق تعزى لمتغير السلطة المشرفة ولصالح معلمات الروضات الخاصة، ودلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة السعود و سلطان (2009) بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية"

هدفت الدراسة تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت أداتان موجهتان لأعضاء هيئة التدريس، وهما: مقياس العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون في صورته النهائية من (26) فقرة بعد أن أضيف إليه بعد رابع، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر و زملاؤه، والمكون من (15) فقرة. وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما.

دلّت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

دراسة الشيخ خليل و شرير (2008) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخبرة المرحلة الدراسية) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

دراسة غنيم (2007) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية واثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. وقد تحدد مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس. ولإتمام الدراسة أعدت استبانة مكونة من ثلاث أقسام: القسم الأول: معلومات شخصية عن أعضاء هيئة تدريس، والقسم الثاني: مقياس الولاء التنظيمي المكون من (18) فقرة، أما القسم الثالث: مقياس القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة موزعة على ستة محاور.

وأشارت نتائج الدراسة إلى

- أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.
- وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية .
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

دراسة وادي (2007) بعنوان " العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (652) موظفا يشغلون مراكز قيادية من مجتمع دراسي يمثل أكبر ست وزارات فلسطينية بالقطاع وقد صممت استبانة لهذا الغرض.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي: -

- 1- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية أي إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة بنسبة 61.93% .
- 2- وجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.2% أي أن آراء العينة حول قضية العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.
- 3- لا توجد علاقة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات حيث مثلت عدالة المعاملة عند تنفيذ الإجراءات الرسمية بنسبة 57.2%.
- 4- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.
- 5- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

دراسة علاونة (2006) بعنوان " قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. وقد تحدد مجتمع الدراسة في معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس جميعا وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (126) معلما ومعلمة. ولإتمام الدراسة أعدت أداة مكونة من ثلاثة أقسام القسم الأول: معلومات شخصية عن المعلمين والقسم الثاني: مقياس الولاء التنظيمي المكون من (17) فقرة أما القسم الثالث فمقياس الرضا الوظيفي المكون من (53) فقرة موزعة على ستة محاور .

أظهرت نتائج الدراسة

- أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع، وان مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس مرتفع.
 - كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر.
 - وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر.
 - كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
 - كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
- دراسة إبراهيم (2006) بعنوان " واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"**
- دراسة حاولت الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيه للعدالة التنظيمية، تكونت عينة من (394) عضو هيئة تدريس، و(538) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين لقياس العدالة التنظيمية توجهت إحداها لأعضاء هيئة التدريس والثانية للموظفين.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: -
- وجود مستوى متوسط من إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها للعدالة التنظيمية.
 - كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة .
 - ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.
- دراسة المعاينة (2005) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم"**
- دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. تكونت عينة الدراسة من (72)

مدير ومديرة و(1110) معلم ومعلمه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتيين الأولى للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، والثانية عن مستوى المواطنة التنظيمية .
وقد كشفت نتائج الدراسة.

- أن درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية متوسطة.
- وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو الخبرة

دراسة علاونة و ندى (2005) بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية"

استخدم الباحثان استبانة تم توزيعها على (83) مرشداً تربوياً من محافظتي جنين وقلقيلية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي(2002 - 2003)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، وبيان أثر كل من متغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، ومستوى الدخل الأسري، والتخصص، ومكان السكن) في رضاهم الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة

- بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، لدى المرشدين التربويين تعزى لمجالات الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس والحالات الاجتماعية وسنوات الخبرة والدخل الشهري، والتخصص ومكان السكن.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- بتبني نظام حوافز وأجور وترقيات لتوليد مستوى رضا أعلى للمرشدين.

- تشكيل اتحاد للمرشدين التربويين يرفع مصالحهم ويطالب بحقوقه في إطار نقابي قانوني، وتخفيف العبء عن المرشد في العمل بتعيين أعداد إضافية من المرشدين وتقليل عدد المرشدين لكل واحد منهم.

- وإصدار دليل المرشد التربوي ليوضح عملهم وواجباتهم وحقوقهم ليصبح دورهم واضحاً وجلياً.

دراسة سلامة (2004) بعنوان " مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما

لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات على مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات. وتكون مجتمع الدراسة من (1046) من أعضاء الهيئة التدريسية، اختير منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (302) وزعت الباحثة استبانتين: الأولى لقياس الانتماء المهني، والثانية لقياس الرضا الوظيفي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى: -

- إن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الرضا متوسطاً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية.

دراسة أبو رمضان (2004) بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات من خلال المتغيرات التالية: (ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز) وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد

الأبناء، سنوات الخبرة) ومتغيرات بيئية (مكان العمل وطبيعته). وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات محافظات غزة المتمثلة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى) أشتمل على العاملين الأكاديميين والإداريين. وبلغ مجتمع البحث حوالي (1673) موظفًا وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (325) مفردة، أي حوالي % 20 من مجتمع الدراسة الأصلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط عن الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (% 57.8) في جميع مجالات الرضا الوظيفي التي حددتها الدراسة.
- إن أكثر العناصر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، يليها في ذلك الراتب الشهري.
- إن أقل العناصر أهمية في تحقيق الرضا هي ظروف العمل .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، عدد الأبناء، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين للمتغيرات التالية: الجنس (لصالح الذكور) الحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين) مكان العمل (لصالح الجامعة الإسلامية).

دراسة العاجز و نشوان (2004) بعنوان " عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من خمس مجالات وتكونت عينة الدراسة من (302) ثلاثمائة واثنين من المعلمين والمعلمات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا

الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.

دراسة العتيبي (2003) بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت".

هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين وكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وبين الالتزام الوظيفي.

دراسة الشديفات (2003) بعنوان " الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية من وجهة نظرهم في الأردن وعلاقة ذلك بمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية. تكونت عينة الدراسة من (333) معلما ومعلمة من مدارس البادية الشمالية تم اختيارهم عشوائيا. تم استخدام مقياس للرضا الوظيفي على المعلمين والمعلمات .

أظهرت نتائج الدراسة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a= 0.05$) تعزى للمتغيرات الأربعة في(الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية) درجة الرضا الوظيفي.

دراسة الرشيدة (2002) بعنوان " بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء

هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت الدراسة التعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (247) عضواً، أي بنسبة

(59,73%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس.

وأوضحت نتائج الدراسة.

- انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في

جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

وأوصت الباحثة

- بإجراء دراسات تكميلية، ومقارنة من شأنها الارتقاء بالخدمات في الجامعات الأردنية.

دراسة حريم (2001) بعنوان " الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية \ المعلمين في

كليات المجتمع الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات

المجتمع الخاصة في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة

الدراسة من (125) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة مؤلفة من (40) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة

- إلى تفاوت مستويات الرضا الوظيفي فيمّل يتعلّق بمجالات العمل المختلفة.

- كذلك وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي تعزى للجنس، والعمر، وسنوات

الخبرة.

دراسة العنزي (2001) بعنوان " العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري

ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية

بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على ما إذا كانت درجة

الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة تختلف باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية). والتعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة بواقع (20) مديراً (22) ومديرة للمرحلة الثانوية من قطاعات عرعر وطريف ورفحاء والعيقلة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- كان المستوى العام للرضا بدرجة متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس، والمؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة وكذلك الدرجة الكلية للمقياس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية وذلك بجميع أبعاد المقياس بخلاف البعد الثالث (المسؤولية، الاعتراف والتقدير، العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) وأيضا البعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف).
- 4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي سواء كان ذلك لمجتمع الدراسة بأكمله أو للمديرين فقط أو للمديرات فقط، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة للدرجة الكلية المقاسة.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة ريزاريان وناسربادي (Rezainen & Nasrebad, 2010) بعنوان "العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور التوسطي للالتزام التنظيمي، الرضا

الوظيفي والثقة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (361) من أعضاء هيئة التدريس في إحدى كليات الطب في جامعات إيرانية في طهران. استخدمت الدراسة الاستبانة المسحية في عملية جمع البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن الالتزام المهني والرضي الوظيفي متوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أن العدالة التنظيمية المدركة تؤثر بشكل ايجابي ومباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أن الثقة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية لدى الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الإيرانية.

دراسة حبيب والياس (Habib & Alias,2010) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، تكونت عينة الدراسة من (120) من العاملين غير الأكاديميين تم اختيارهم عشوائيا من الجامعة الوطنية في ماليزيا. استخدمت الدراسة الاستبانة الموجهة في عملية جمع البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ارتباطيه ايجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية الايجابية لدى العاملين في الجامعات.

دراسة يلماز (Yilmaz, 2009) بعنوان "المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس التركية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناءً على متغيرات الجنس ومجال التدريس ومجال الأقدمية وما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. واعتمد الباحث (424) مدرس للمرحلة الابتدائية من مدارس انقره حيث كان ما نسبته 62.4% من

المعلمات الإناث و 37.6% من المعلمين الذكور، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة

- 1- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين.
 - 2- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس وسنوات الأقدمية) في إدراك المعلمين للمواطنة التنظيمية.
 - 3- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك العدالة التنظيمية.
 - 4- لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية.
 - 5- هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة إسماعيل، إبراهيم و جيراردي (Ismail, Ibrahim & Girardi, 2009) بعنوان "تأثير العدالة التوزيعية وهيكل الأجور على اتجاهات وسلوكيات العمل (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير العدالة التوزيعية وهيكل الأجور على اتجاهات وسلوكيات العمل (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي). حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات. وجمع (189) استبانة صالحة للاستعمال من العاملين الأكاديميين الذين عملوا في الكليات الأهلية العامة الماليزية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- العلاقة بين نظام الأجور والعدالة التوزيعية ذات ارتباط بالغ الأهمية مع الرضا الوظيفي.
- 2- إن العلاقة بين نظام الأجور والعدالة التوزيعية يرتبط بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي.
- 3- إن هناك علاقة ارتباط بالغ الأهمية بين هيكل الأجور والعدالة التوزيعية مع الالتزام التنظيمي.

دراسة إسماعيل، جواتلينج، شيكونج و إبراهيم

(Ismail ,Guautleng, Chekiong & Ibrahim, 2009) بعنوان " التأثير غير

المباشر للعدالة التوزيعية في العلاقة بين هيكلية الأجور واتجاهات العمل والسلوك"

هدفت إلى دراسة التأثير الغير مباشر للعدالة التوزيعية في علاقتها بين تصميم الدفع واتجاهات العمل والسلوك. وتم استخدام طريقة المسح لجمع (195) استبانة من العاملين في الجمعية العامة للمجتمع الماليزي. بينت الدراسة النتائج الآتية:-

- إن هناك علاقة قوية بين إجراءات نظام الدفع بدرجة مهمة ومرتبطة مع الرضا الوظيفي.

- وأكدت أيضا أن العدالة التنظيمية تلعب دور مهم في تصميم نظام الدفع للعاملين.

دراسة ناريماونتي (Narimawati , 2007) بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية" هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وقد حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكونت العينة من (560) فرداً من المحاضرين وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية والرضا عن الإشراف) والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

دراسة ايرتوك (Ertuk,2007) بعنوان "زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين التركيين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الأكاديميين في تركيا. تكونت عينة الدراسة من (1018) من الأكاديميين تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من البيانات، وقامت الدراسة بنشر الاستبانة الكترونيا.

أشارت نتائج الدراسة

- إن الثقة في المشرف التربوي تيسر العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة سبيل وارنولد (Sapell and Arnold,2007) بعنوان" تحليل المستويات المتعددة
لمناخ العدالة التنظيمية والهيكلية والصحة العقلية للموظفين في الولايات المتحدة"
هدفت الدراسة إلى تحليل المستويات المتعددة لمناخ العدالة التنظيمية والهيكلية والصحة العقلية
للموظفين في الولايات المتحدة.

أظهرت الدراسة النتائج الآتية: -

- بان هنالك اثر فعال لمناخ العدالة التوزيعية والإجرائية بدرجة بالغة الأهمية على مشاعر
الأفراد في كل من القلق والاكتئاب وهذا يعني أنها تتجاوز التأثيرات الرئيسية للعدالة على
المستوى الفردي.

دراسة أومي ناريمما واتي (S.E.Umi Narimawati, 2007) بعنوان" تأثير الرضا الوظيفي
والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي
بجاوأة الغربية في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب
الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوأة الغربية في ماليزيا والتي
تتركز على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين. وقد
حاولت الدراسة شرح وتفصيل المشاكل التي تعيق الارتقاء بالأداء، واستخدم الباحث المنهج
الوصفي. وقد تكونت العينة من (560) فردا من المحاضرين.

وقد أشارت النتائج إلى: -

- أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن مهام العمل، الرضا عن الراتب، الرضا عن
فرص الترقية، الرضا عن الإشراف) والالتزام التنظيمي له اثر كبير على الأداء.

دراسة شوغتاي و زفار (chughtai & Zafar ,2006) بعنوان" مقدمات ومحددات الالتزام
التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات في باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى
أساتذة الجامعات في باكستان، وتحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده
تعد محدداً للالتزام التنظيمي. كما فحصت الدراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء

الوظيفي والتسرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل) وقد جمعت البيانات من (125) عضو من (33) جامعة من المدن التالية وهي (لاهور، إسلام آباد، بيشاور). وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- تنوع الاختلاف في الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.
- كما أشارت أن الخصائص الشخصية والتي اشتملت على (العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة، ظروف العمل) كانت ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي.
- كما وجدت علاقة ارتباطيه سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي وعلاقة ايجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد.
- وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة تساوي (0.82) وكان متوسط الرضا للعينة (4.40) ويرتبط ارتباطا ايجابيا مع الالتزام التنظيمي.

دراسة كروسمان (Crossman, 2006) بعنوان "الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي في بريطانيا"

هدفت إلى تشخيص الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية والذين ينتمون لأنواع مختلفة من المدارس الثانوية في بريطانيا . أظهرت نتائج الدراسة:-

- أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي العام وفقا لنوع المدرسة.
- ففي المدارس المستقلة والخاصة أظهرت الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي المدارس الأخرى أظهر المعلمون أن رضاهم الوظيفي احتل المستوى الأدنى.
- ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق في الرضا فيما يتعلق بالعمر والجنس ومدة الخدمة .
- أن الرضا الوظيفي المنخفض يعد سبباً محتملاً لأزمة التعليم الحالية في المملكة المتحدة.

دراسة سيسانجا (Ssesanga,2005) بعنوان" مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعيين الأوغنديين، حيث أجرت الدراسة تحقيقاً اختبارياً لاختبار العوامل التي تساهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي في العالم المتقدم، واستخدمت عينة مؤلفة من (182) فرداً وقع عليهم الاختيار في جامعة أوغندا.

حيث سجل التحليل العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا وهي كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل، والإشراف، ونواحي التعليم الحقيقي والجوهرية، وأما الدافع لخلق عدم الرضا فكان أكثرها عوامل خارجية مثل المكافآت والسيطرة والبحث والترقية وبيئة العمل، كما وجد أن العمر، والرتبة الأكاديمية، لهما دلالات على الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك دلالة لتأثير الجنس على الرضا الوظيفي.

دراسة ويندورف و الكسندر (Wendorf & Alexander,2005) بعنوان" اثر العدالة الفردية والعدالة على مستوى الصف في تحقيق الرضا عن المعلم والتوافق الأكاديمي لدى الطلاب"

هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة الفردية والعدالة على مستوى الصف في تحقيق الرضا عن المعلم والتوافق الأكاديمي لدى الطلاب. تكونت عينة الدراسة من (575) طالباً، استجابوا جميعهم لمقياس تصورات العدالة الفردية، ومقياس العدالة الصفية، ومقياس الرضا عن المعلم.

أظهرت نتائج الدراسة

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين عدالة المعلم في وضع الدرجات ورضا الطلبة وتوافقهم الأكاديمي.

- وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الذاتي والعلامة المتوقعة.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التوافق الأكاديمي وبين العدالة الإيجابية للمعلم.

دراسة جيدج وكولكويت (judge&clquitt,2004) بعنوان: العدالة التنظيمية والقلق : الدور التوسطي للنزاع بين الأسرة والعمل "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين القلق وعن الدور التوسطي للنزاع بين الأسرة والعمل في هذه العلاقة الأمريكية. وتم تطبيق الدراسة على (23) جامعة تم اختيارها عشوائيا من مجموعة من الجامعات الأمريكية في المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. وتم في هذه الدراسة اختيار عينة مكونة من (174) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذه الجامعات.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أن العدالة الإجرائية والعدالة الشخصية كانت ذات علاقة ارتباطيه قوية ودالة إحصائيا مع الضغوط النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية .
- وأن الصراع بين الأسرة والعمل كان متوسطا كالعلاقة بين العدالة التنظيمية والضغوط النفسية، وأن توفر العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية يعطي الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في إدارة النزاع بين الأسرة والعمل بشكل أفضل.
- كما أشارت إلى أن توفر العدالة التنظيمية في الجامعات يعمل على تخفيض مستوى الضغوط النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس .

دراسة كولوسكي (coloski,2003) بعنوان" العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وحجم الصراع والعنف عند الطلبة"

- هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة (408) من طلاب وطالبات من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت أداة الدراسة على (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية، وتم استخراج النتائج باستخدام التحليل العلمي وأظهرت نتائج الدراسة
- وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة .

- وكشفت النتائج أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) حول مفهوم العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس والصف.

دراسة سشمسينج وسافرت وجليم (Schmiesing, Safrit & Gliem, 2003) بعنوان "العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل"

هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل. وقد كشفت نتائج الدراسة، التي تشكلت عينتها من

(246) عضواً عن ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

دراسة كوترابا (Kotraba, 2003) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وتغيب الموظفين ودور ضغوط العمل"

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية ومستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد افترض الباحث أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وقد شارك في هذه الدراسة عاملون من مؤسسات مختلفة في أمريكا لاختبار صحة الفرضية، وأجريت الدراسة عن طريق الإنترنت وبلغ عدد المشاركين فيها (233) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والتفاعلية، والإجرائية) ومستويات ضغوط العمل، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية ومعدلات الغياب، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية وبين مستويات ضغوط العمل تعزى إلى جنس المشاركين.

دراسة شمسنك (schmiesing,2002) بعنوان" إدراكات العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل"
هدفت الدراسة إلى تعرف إدراكات العاملين في جامعة ولاية أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وتم جمع البيانات باستخدام أداة (Beugre) للعدالة التنظيمية ومقياس (Warner) للرضا الوظيفي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن إدراكات العاملين في جامعة أوهايو كانت ايجابية نحو العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، بينما كانت نظرتهم سلبية نحو العدالة التوزيعية.
- كما أشارت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي وإدراكات العاملين نحو العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

دراسة وليمز و بيتر وزينوبا(Williams, Pitre& Zainuba,2002) بعنوان" العلاقة بين العدالة ونوايا سلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة ونوايا سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (114) موظفا من مختلف المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحثون أداتين في الدراسة: الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار في معالجة البيانات إحصائيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- أن النوايا لأداء سلوك المواطنة التنظيمية تزداد كلما كان إدراك العاملين للعدالة التفاعلية أكثر ايجابية.
- لم تشر العدالة الإجرائية والتوزيعية إلى نوايا لأداء سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة فالي ووايت (Valle & Witt , 2001) بعنوان" تعديل أثر تصورات فريق العمل على السياسات التنظيمية وعلاقات الرضا الوظيفي"

وقد شملت الدراسة (355) موظفاً، ضمن منظمة خدمية أمريكية، بهدف اختبار العلاقة بين السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي، بحسب تصورات المبحوثين ضمن فريق عمل عالي المستوى، مقارنة بمبحوثين ضمن فريق عمل منخفض المستوى.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: -

- أن التأثير المعتدل كان عاليًا لنمط الفريق عالي المستوى، ودلل على وجود أهمية كبيرة لدور السياسات التنظيمية في مستوى رضاهم الوظيفي، بخلاف المبحوثين في نمط الفريق منخفض المستوى، الذين أقرّوا بأن وجود السياسات التنظيمية الفاعلة ضمن عملهم، يعتبر قوة سلبية عليهم وتُخفض من درجة رضاهم الوظيفي، لكونهم يعملون في مناصب دنيا ولا يعملون في فرق عالية الكفاءة والجودة في الأداء.

دراسة ايدي (Eddy, 1993) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تكساس الأمريكية"

وهي دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات تكساس الأمريكية، ولقد بلغ عدد عينة الدراسة (281) عضو هيئة تدريسية في تلك الجامعات. وقد أظهرت نتائج الدراسة :

- وجود رضا وظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام، وأن أعضاء الهيئة التدريسية راضون بشكل جزئي عن المهنة والترقية وغير راضين عن الراتب الذي يتقاضونه.

- وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والجنس.

دراسة نايهوف و مورمان (Niehoff & Moorman, 1993) بعنوان "العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة و سلوك المواطنة التنظيمي"

إشملت الدراسة على (213) عاملا و (11) مديراً عامًا في إحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت التعرف إلى دور العدالة التنظيمية ضمن العلاقة بين أساليب الرقابة والالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، باعتبار الالتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، ذلك أن درجة التزام الموظف، تزداد بحكم جودة العلاقات بينه وبين منظمته ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.

دراسة مورمان (Moorman, 1991) بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية"

- هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (87) مدير من عدة مؤسسات وتوصلت إلى النتائج التالية :
- إن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشراً للالتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي.
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

دراسة سونج (Song, 1991) بعنوان "العلاقة بين سلوك المديرين والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس والكليات الأمريكية"

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المديرين والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس والكليات الأمريكية، واستخدم الباحث فيها ثلاثة متغيرات لقياس القيادة لدى المديرين، وهذه المتغيرات هي: التوجه المهني، والتوجه الشخصي، والتوجه الإداري لسلوك المدير وتكونت عينتها من (300) عضو هيئة تدريس من (13) ولاية أمريكية موزعين على (27) مدرسة وكلية عشوائياً.
- وأشارت النتائج إلى

- أن السلوك القيادي الديمقراطي والعلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة بين المديرين والمعلمين تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى تشجيعهم على الانتماء للعمل، وبالتالي إلى الزيادة في الإنتاج.

التعقيب على الدراسات السابقة

- 1- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وهدفها فقد تكونت عينة الدراسة من بعض القادة الإداريين، وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، كما جاء في بعض الدراسات مثل دراسة ألولوزي(2009)، دراسة العنزوي(2009)، دراسة شديفات(2003)

دراسة يلماز (Yilmaz ،2009)، دراسة كروسمان (Crossman, 2006)، دراسة ويندورف و الكسندر (Wendorf & Alexander,2005).

2 - اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات، في كونها تناولت جانب من الدراسة فبعضها ركز على العدالة التنظيمية والبعض الآخر ركز على الرضا الوظيفي، مع اختلاف في المتغيرات المستقلة ، مثل دراسة الشيخ خليل و شرير (2008)، دراسة علاونة (2006)، دراسة المعاينة (2005)، دراسة العنزوي(2001)، دراسة سونج (Song, 1991).

3 - في الدراسات السابقة لم نجد ما يربط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للمعلمين مما يكسب الدراسة الحالية أهميتها.

4 - الدراسات السابقة ركزت على القطاعين الخاص والعام وتناولت مجالات ربط مختلفة عن الدراسة الحالية .

5 - وما يميز الدراسة أيضاً، قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المتغيرات الديموغرافية من جهة وتأثيرها على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من جهة أخرى بالإضافة أنها تناولت متغيرات جديدة مثل موقع المدرسة ونوعها.

6 - اتفقت الدراسة الحالية بشكل ملفت للنظر مع الدراسات السابقة كون مجال الراتب جاء الترتيب الأخير ضمن مجالات الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وكيفية اختيار عينتها، وطريقة بناء أداة للدراسة (البحث) وتوزيعها ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة، ومتغيراتها المستقلة والتابعة وما فيها من معالجات إحصائية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الأسلوب الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية. وكانت أعداد المعلمين والمعلمات الذين يدرسون المرحلة الثانوية حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام 2010-2011 موزعة على مديريات الشمال وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم(1): عدد المعلمين الذين يدرسون شعبة واحدة على الأقل من شعب المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للعام 2010-2011

المجموع العام	إناث	ذكور	المديرية
2008	1013	995	جنين
1488	760	728	جنوب نابلس
2111	1002	1109	نابلس
1272	628	644	سلفيت
1862	962	900	طولكرم
1387	635	752	قلقيلية
1517	807	710	قباطية
743	382	361	طوباس
12388	6189	6199	المجموع العام

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية حيث حددت الباحثة المديريات التي شملتها الدراسة، بحيث أجريت الدراسة على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (555) معلماً ومعلمة وقد اختارت الباحثة 278 معلماً و277 معلمة بنسبة 4.5% ، كون عدد المعلمين والمعلمات في المجتمع الأصلي متساوياً تقريباً وقد تم توزيع العينات على المديريات المستهدفة بناءً على نسبتها في المجتمع الأصلي وكانت موزعة كما يلي:

الجدول رقم (2): توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المنفذ عليهم الاستبيان حسب المديريات

توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المنفذ عليهم الاستبيان حسب المديريات			
المجموع	إناث	ذكور	المديرية
91	46	45	جنين
68	35	33	جنوب نابلس
95	45	50	نابلس
55	27	28	سلفيت
83	43	40	طولكرم
61	28	33	قلقيلية
68	36	33	قباطية
33	17	16	طوباس
555	277	278	المجموع

قامت الباحثة بفرز الاستبانات بعد استلامها من مديريات التربية والتعليم المستهدفة، حيث تم تدقيق الاستبانات من أجل التأكد من سلامة الاستجابة لها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للإدخال في برنامج التحليل الإحصائي (459) استبانة من أصل (555) تم توزيعها، فالبعض منها لم يسترجع بسبب عدم إعادتها للمديريات والآخر كان غير مستوفي لشروط التعبئة

الصحيحة وبذلك تكون نسبة الاستبانة المسترجعة ما يقارب (83 %) من الاستبانة الأصلية وهذه تعتبر نسبة جيدة لتحقيق أهداف الدراسة وكانت على النحو الآتي: -

الجدول رقم(3): توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المستجيبين للاستبانة حسب المديرية

توزيع أعداد المعلمين والمعلمات المستجيبين للاستبانة حسب المديرية				
المديرية	ذكور	إناث	مجموع المستجيبين	العدد الأصلي
جنين	36	40	76	91
جنوب نابلس	26	30	56	68
نابلس	36	42	78	95
سلفيت	22	26	48	55
طولكرم	31	39	70	83
قلقيلية	24	25	49	61
قباطية	24	32	56	68
طوباس	11	15	26	33
المجموع	210	249	459	555

أما فيما يتعلق بتوزيع المعلمين والمعلمات بناءً على المتغيرات المستقلة حسب ما أفرزته

العينة المستجيبة فقد تم تمثيله بالجدول والأشكال كالاتي: -

الجدول رقم (4) : توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30	86	18.7
	بين 30 - 40	178	38.8
	فوق 40	195	42.5
	الكلي	459	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	59	12.9
	بكالوريوس	359	78.2

8.9	41	ماجستير فاعلي	
100.0	459	الكلية	
45.8	210	ذكر	جنس المعلم أو المعلمة
54.2	249	أنثى	
100.0	459	الكلية	
28.5	131	اقل من 7سنوات	سنوات الخبرة
42.5	195	بين 7-15	
29.0	133	أكثر من 15	
100.0	459	الكلية	
38.1	175	ذكور	نوع المدرسة
48.6	223	اناث	
13.3	61	مختلطة	
100.0	459	الكلية	
60.8	279	قرية	موقع المدرسة
19.0	87	بلدة	
20.3	93	مدينة	
100.0	459	الكلية	
4.8	22	اقل من 2000شيكال	الراتب الشهري
69.7	320	بين 2000 - 3000	
25.5	117	اكثر من 3000	
100.0	459	الكلية	

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة أداة واحدة وهي استبانة (درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية). وقد قامت الباحثة بدراسة الأدبيات والدراسات المتعلقة بمجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات زملاء العمل معلمي المدارس وأفكارهم وبعض التربويين والخبراء في هذا المجال من رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المديرية وأساتذة الجامعات ودراسة الباحثة الشخصية حول الموضوع، ومن ثم قامت بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين (ملحق رقم 1) الذين لديهم الدراية الكافية في هذا المجال وإخراجها بالشكل والمضمون الذي يخدم الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام :

القسم الأول : معلومات شخصية

معلومات عامة تتضمن الهدف من الدراسة وتعليمات تعبئتها معلمي المدارس الذين سيستجيبون للدراسة من حيث (العمر المؤهل العلمي الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة موقع المدرسة الراتب).

القسم الثاني: يتعلق بمديري المدارس(العدالة التنظيمية).

وتكون من ثلاثة مجالات والمتعلقة بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية وهي :

1 - مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة.

2 - مجال عدالة الإجراءات.

3 - مجال عدالة التوزيع.

القسم الثالث : يتعلق بالمعلمين(الرضا الوظيفي):

وتكون من أربعة مجالات والمتعلقة بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية وهي:

1 - مجال التعزيز والمكافآت.

2- مجال المهام والواجبات.

3- مجال العلاقة بين المدير والمعلمين.

4- مجال التقدير واحترام الذات.

وقامت الباحثة بإعداد ما لا يقل عن (78) فقرة موزعة على المجالات السبع وتطلب من أفراد العينة تحديد درجة استجاباتهم وسوف تستخدم الباحثة مقياس ليكرت الخماسي بحيث تحدد درجة الاستجابة في خمس درجات موزعة كما يلي:

1- معارض بشدة (1) درجة

2- معارض (2) درجة

3- محايد (3) درجات

4- موافق (4) درجات

5- موافق بشدة (5) درجات

وقد تم توزيع الفقرات على المجالات من حيث العدد والنسبة المئوية وفق الجدول الآتي:-

الجدول رقم (5): توزيع فقرات الاستبانة على المجالات والنسبة المئوية لكل مجال

رقم المجال	أرقام فقراته	اسم المجال	عدد فقراته	النسبة المئوية
1	1-8	عدالة التعامل	8	13.3%
2	9-16	عدالة التوزيع	8	13.3%
3	17-24	عدالة الإجراءات	8	13.3%
1	25-34	التعزيز والمكافآت	10	16.75%
2	35-42	المهام والواجبات	8	13.3%
3	43-50	العلاقة بين المدير والمعلمين	8	13.3%
4	51-60	التقدير واحترام الذات	10	16.75%
		مجموع الفقرات	60	100%

صدق الأداة :

راعت الباحثة في بناء أداة الدراسة اختبار فقراتها ومجالاتها في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات التي تتعلق بمجال العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من الناحية النظرية والميدانية وعرضت الباحثة الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بالشؤون الإدارية من مدرسي جامعات ومختصين في تصميم الاستبانات وحملة الماجستير والدكتوراه وكان عددهم (12) محكماً. حيث استجاب منهم (8) محكمين (الملحق رقم (8)). وقد قام معظمهم بتقديم مقترحاته وملاحظاته حول فقرات الاستبانة وعلاقتها بمجالات وموضوع الدراسة بالإضافة إلى الصياغة اللغوية الدقيقة لبعض الفقرات وحذف وإضافة بعض الفقرات، وقد أقر المحكمين على (60) فقرة من أصل (78) فقرة من فقرات الاستبانة الأولية.

الثبات :

تم فحص ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا لعينة معلمي المدارس.

الجدول رقم (6): ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجال	أرقام فقراته	نسبة الثبات
عدالة التعامل	1- 8	.087
عدالة التوزيع	9- 16	.088
عدالة الإجراءات	17- 24	.080
التعزيز والمكافآت	25- 34	.064
المهام والواجبات	35- 42	.076
العلاقة بين المدير والمعلمين	43- 50	.088
التقدير واحترام الذات	51- 60	.083
الثبات الكلي	1- 60	.093

إجراءات الدراسة:

- 1 - قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة واختيارها.
 - 2 - قامت الباحثة باستصدار كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا موجه إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل أخذ الموافقة على توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على العينة المذكورة سابقا من معلمي المدارس.
 - 3 - قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مديريات التربية والتعليم المستهدفة وتحديد موعد لاستلامها .
 - 4 - استلمت الباحثة الاستبانات من مديريات التربية وتم تدقيقها وفق أسس التعبئة السليمة ومن ثم تم إدخالها إلى الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وبعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها .
- متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة وقد تم اقتراح مستوياتها كما يلي :

- 1 - متغير العمر وله ثلاث مستويات : 1 - اقل من 30 2 - من 30 - 40
- 3 - أكثر من 40
- 2 - متغير المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات : 1 - دبلوم 2 - بكالوريوس
- 3 - ماجستير فأعلى
- 3 - متغير الجنس وهو فئتان : 1 - ذكر 2 - أنثى .
- 4 - متغير سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات : 1 - اقل من 7 سنوات
- 2 - من (7 - 15) سنة 3 - أكثر من 15 سنة .
- 5 - متغير نوع المدرسة وله مستويان : 1 - ذكور 2 - إناث .
- 6 - متغير موقع المدرسة وله ثلاث مستويات : 1 - قرية 2 - بلدة
- 3 - مدينة
- 7 - متغير راتب المعلم وله ثلاث مستويات : 1 - قليل 2 - متوسط
- 3 - عالي .

**** المتغيرات التابعة :** درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين .

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: -

- 1 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية .
- 2 - اختبار (One Sample T- test)
- 3 - اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) .
- 4 - تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم .
- 5 - معامل ارتباط بيرسون .

الجدول رقم(7): معايير الحكم لتقدير استجابات المعلمين والمعلمات للعدالة التنظيمية

والرضا الوظيفي، دراسة (فلمبان، 2009).

المتوسط	النسبة المئوية	المستوى
4 فأكثر	أكثر من 80%	كبيره جداً
3.5 - 3.99	70%- 79.9%	كبيرة
3 - 3.49	60%- 69.9%	متوسطة
2.5 - 2.99	50%- 59.9%	قليلة
اقل من 2.5	اقل من 50%	قليلة جداً

يلاحظ من جدول رقم(7) انه معيار الحكم على درجة متوسط لمجتمع الدراسة (3.49).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
- النتائج المتعلقة الفرضية الأولى
- النتائج المتعلقة الفرضية الثانية
- النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة
- النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة
- النتائج المتعلقة الفرضية الخامسة
- النتائج المتعلقة الفرضية السادسة
- النتائج المتعلقة الفرضية السابعة
- النتائج المتعلقة الفرضية الثامنة
- النتائج المتعلقة الفرضية التاسعة
- النتائج المتعلقة الفرضية العاشرة
- النتائج المتعلقة الفرضية الحادية عشرة
- النتائج المتعلقة الفرضية الثانية عشرة
- النتائج المتعلقة الفرضية الثالثة عشرة
- النتائج المتعلقة الفرضية الرابعة عشرة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار (One Sample T- test) كاختبار لفحص

التساؤل السابق بالنسبة لمجتمع الدراسة المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري والنسب

المئوية لكل مجال وللدرجة الكلية لمجالات عينة الدراسة، ونتائج الجداول (7 8 9) تبين ذلك .

من خلال الجدول رقم (7) في أداة الدراسة والذي يحدد المعايير للحكم على استجابات

المعلمين فقد تم اعتماد متوسط الاستجابة (3.49) باعتباره الحد الأعلى لفئة المتوسط.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (One Sample T- test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات

مجالات مستوي ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المعلمين (ن = 459).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.13	0.61	22.52	0.000*
عدالة التوزيع	4.13	0.59	23.27	0.000*
عدالة الإجراءات	4.00	0.55	19.76	0.000*
المجال الكلي (العدالة التنظيمية)	4.09	0.53	24.18	0.000*

قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، ت الجدولية (1.96)

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لجميع مجالات العدالة

التنظيمية بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لدرجة الممارسة لمجتمع الدراسة (3.49)، فقد أظهرت نتائج اختبار (One Sample T- test) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات العدالة التنظيمية (0.000^*) وهي نسبة اقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود الفروق.

خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الجدول رقم (9): الترتيب، المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين (ن = 459).

الترتيب	المجال	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
2	عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.12	0.61	82.4%	كبيرة جداً
1	عدالة الإجراءات	4.13	0.59	82.6%	كبيرة جداً
3	عدالة التوزيع	4.00	0.55	80%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	4.10	0.54	82%	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي: -

- أن درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82%).

- أن ترتيب مجالات ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين جاء على النحو الآتي: -

المرتبة الأولى: مجال عدالة الإجراءات (82.6%).

المرتبة الثانية: مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة (82.4%).

المرتبة الثالثة : مجال عدالة التوزيع (80%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية ؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث اختبار (One Sample T- test) كاختبار لفحص

التساؤل السابق بالنسبة لمجتمع الدراسة ، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري والنسب المئوية لكل مجال وللدرجة الكلية لمجالات عينة الدراسة، ونتائج الجداول (10) (11) تبين ذلك.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار (One Sample T- test) لفحص دلالة الفرق بين متوسطات المجالات لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم (ن = 459).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	3.29	0.68	- 6.17	0.000*
المهام والواجبات	3.57	0.68	2.43	0.016*
العلاقة بين المدير والمعلمين	4.43	0.45	44.83	0.000*
التقدير واحترام الذات	4.39	0.41	47.22	0.000*
المجال الكلي (الرضا الوظيفي)	3.91	0.42	21.53	0.000*

قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، ت الجدولية (1.96)

يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لجميع مجالات الرضا الوظيفي بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لدرجة الرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة (3.49). فقد أظهرت نتائج اختبار (One Sample T- test) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الرضا الوظيفي (0.000^*) باستثناء مجال المهام

والوجبات، حيث كانت (0.016) وهي نسبة اقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود الفروق لصالح عينة الدراسة.

خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الجدول رقم (11): لترتيب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن = 459).

الترتيب	المجال	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الرضا
4	التعزيز والمكافآت	3.29	0.68	65.8%	متوسط
3	المهام والواجبات	3.57	0.68	71.4%	كبير
1	العلاقة بين المعلمين والمدير	4.43	0.45	88.6%	كبير جداً
2	التقدير واحترام الذات	4.39	0.41	87.8%	كبير جداً
	الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.98	0.42	0.80	كبير جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي :-

- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (80%).
- أن ترتيب مجالات درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي :-

المرتبة الأولى : العلاقة بين المعلمين والمدير (88.6%).

المرتبة الثانية : التقدير واحترام الذات (87.8%).

المرتبة الثالثة : المهام والواجبات (71.4%).

المرتبة الرابعة : التعزيز والمكافآت (65.8%).

ثالثاً :النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية ؟
لتحديد ذلك استخدم معامل ارتباط بيرسون، معامل التحديد، ونتائج الجدول رقم (12) تبين ذلك.
الجدول رقم (12): معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

حجم العينة	مستوى الدلالة	علاقة الارتباط	العدالة التنظيمية*الرضا الوظيفي
490	0.00	0.632**	

** دالة عند المستوى ($\alpha = 0.01$)

من خلال جدول رقم(12) نجد أن هناك علاقة طردية ايجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج وقيمته(0.632).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ، حيث يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

المجالات	أقل من 30	بين 30-40	أكثر من 40
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.19	4.09	4.14
عدالة الإجراءات	4.18	4.10	4.14
عدالة التوزيع	4.00	3.96	4.03

4.10	4.05	4.13	الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)
------	------	------	--

يلاحظ من جدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات (التعامل والعلاقات، والإجراءات، والتوزيع بالنسبة لمستوى اقل من 30 سنة) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير العمر كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال عدالة التوزيع لمستويات بين 30-40 سنة وأكثر من 40 سنة.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات	0.647	2	0.323	0.878	0.416
	خلال المجموعات	167.835	456	0.368		
	المجموع	168.482	458			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0.410	2	0.205	0.580	0.560
	خلال المجموعات	161.046	456	0.353		
	المجموع	161.456	458			
عدالة التوزيع	بين المجموعات	0.526	2	0.263	0.868	0.421
	خلال المجموعات	138.346	456	0.303		
	المجموع	138.873	458			
الدرجة الكلية للمجال (العدالة)	بين المجموعات	0.449	2	0.224	0.801	0.449
	خلال المجموعات	127.614	456	0.280		

			458	128.063	المجموع	التنظيمية)
--	--	--	-----	---------	---------	------------

يتضح من الجدول رقم (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.15	4.12	4.12
عدالة الإجراءات	4.17	4.14	4.08
عدالة التوزيع	4.08	3.99	3.95
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	4.13	4.08	4.05

يلاحظ من جدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات(التعامل والعلاقات، والإجراءات، والتوزيع بالنسبة لمستوى الدبلوم) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير

المؤهل العلمي كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال عدالة التوزيع لمستويات بكالوريوس وماجستير فأعلى.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات	0.036	2	0.018	0.049	0.953
	خلال المجموعات	168.446	456	0.369		
	المجموع	168.482	458			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0.196	2	0.098	0.278	0.758
	خلال المجموعات	161.259	456	0.354		
	المجموع	161.456	458			
عدالة التوزيع	بين المجموعات	.550	2	0.275	0.906	0.405
	خلال المجموعات	138.323	456	0.303		
	المجموع	138.873	458			
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات	0.188	2	0.094	0.335	0.715
	خلال المجموعات	127.875	456	0.280		
	المجموع	128.063	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ونتائج الجدول رقم (17) تبين ذلك.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار (ت) (Independent T- test) لمستوى دلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة *	(ت)	أنثى / 249		ذكر / 210		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.000*	4.62	0.60	4.01	0.59	4.27	عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة
0.196	1.29	0.58	4.10	0.60	4.17	عدالة الإجراءات
0.021*	2.32	0.57	3.94	0.52	4.06	عدالة التوزيع
0.003*	3.04	0.52	4.02	0.53	4.17	الكلي (العدالة التنظيمية)

*قيمة مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ت الجدولية (1.96)

- يتضح من الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجال عدالة الإجراءات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 في هذا المجال .

- من خلال الجدول رقم (17) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع ، الكلي)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من 0.05 في هذا المجالات وقيمة (ت) المحسوبة اكبر من قيمة ت الجدولية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور .

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	اقل من 7سنوات	بين(7 15)	أكثر من 15سنة
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.17	4.13	4.08
عدالة الإجراءات	4.16	4.14	4.11
عدالة التوزيع	3.99	4.02	3.98

4.06	4.10	4.10	الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)
------	------	------	---

يلاحظ من جدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات (التعامل والعلاقات، والإجراءات، والتوزيع بالنسبة لمستوى بين 7-15 سنة) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال عدالة التوزيع لمستويات أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات	.534	2	0.267	0.725	0.485
	خلال المجموعات	167.947	456	0.368		
	المجموع	168.482	458			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0.162	2	0.081	0.229	0.796
	خلال المجموعات	161.294	456	0.354		
	المجموع	161.456	458			
عدالة التوزيع	بين المجموعات	0.121	2	0.061	0.199	0.819
	خلال المجموعات	138.752	456	0.304		
	المجموع	138.873	458			
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.310	0.733
	خلال المجموعات	127.888	456	0.280		
	المجموع	128.063	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

مختلطة	إناث	ذكور	المجالات
4.17	3.98	4.30	عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة
4.12	4.09	4.19	عدالة الإجراءات
3.98	3.94	4.08	عدالة التوزيع
4.09	4.00	4.19	الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)

يلاحظ من جدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات (التعامل والعلاقات لمستوي (ذكور، ومختلطة)، والإجراءات لجميع مستويات المجال، والتوزيع بالنسبة لمستوى ذكور) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير نوع المدرسة كانت كبيرة جداً، في حين كانت

كبيرة في مجال عدالة التعامل والعلاقات لمستوى الإناث ومجال التوزيع لمستويات إناث ومختلطة.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	9.579 158.903 168.482	2 456 458	4.789 0.348	13.744	0.000*
عدالة الإجراءات	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	1.034 160.422 161.456	2 456 458	0.517 0.352	1.470	0.231
عدالة التوزيع	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	2.172 136.701 138.873	2 456 458	1.086 0.300	3.623	0.027*
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات خلال المجموعات المجموع	3.425 124.638 128.063	2 456 458	1.713 0.273	6.265	0.002*

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة

نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجال عدالة الإجراءات حيث كانت مستوى الدلالة اكبر من 0.05 .

من خلال الجدول رقم (21) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجال (عدالة التعامل والعلاقة داخل المدرسة، عدالة التوزيع، المجال الكلي) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال التدريب والتأهيل، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (22 23 24).

1 - عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

مختلطة	إناث	ذكور	نوع المدرسة
0.13	0.31*		ذكور
- 0.18			إناث
			مختلطة

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الآتي :-

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور .

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين الفئات

الأخرى.

2- مجال عدالة التوزيع:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

مختلطة	إناث	ذكور	نوع المدرسة
0.10	0.15*		ذكور
- 0.04			إناث
			مختلطة

يتضح من خلال الجدول رقم (23) الآتي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

3- المجال الكلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

مختلطة	إناث	ذكور	نوع المدرسة
0.10	0.19*		ذكور
- 0.08			إناث
			مختلطة

يتضح من خلال الجدول رقم (24) الآتي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

مدينة	بلدة	قرية	المجالات
4.20	4.16	4.09	عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة
4.20	4.13	4.12	عدالة الإجراءات
4.05	4.05	3.97	عدالة التوزيع
4.15	4.11	4.06	الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)

يلاحظ من جدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات (التعامل والعلاقات، والإجراءات، والتوزيع بالنسبة لمستوى بلدة، ومدينة) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير موقع المدرسة كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال عدالة التوزيع لمستوى قرية

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري الثانوية الحكومية المدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات	0.954	2	0.477	1.298	0.274
	خلال المجموعات	167.528	456	0.367		
	المجموع	168.482	458			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0.449	2	0.224	0.635	0.530
	خلال المجموعات	161.007	456	0.353		
	المجموع	161.456	458			
عدالة التوزيع	بين المجموعات	0.723	2	0.361	1.193	0.304
	خلال المجموعات	138.150	456	0.303		
	المجموع	138.873	458			
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات	0.638	2	0.319	1.141	0.320
	خلال المجموعات	127.425	456	0.279		
	المجموع	128.063	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

عاشراً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

المجالات	قليل	متوسط	عالي
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	4.13	4.15	4.06
عدالة الإجراءات	4.02	4.17	4.06
عدالة التوزيع	3.90	4.03	3.94
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	4.01	4.12	4.02

يلاحظ من جدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجالات (التعامل والعلاقات، والإجراءات، والتوزيع بالنسبة لمستوى متوسط) والمجال الكلي بالنسبة لمتغير راتب المعلم كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال عدالة التوزيع لمستوى قليل، وعالي.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة	بين المجموعات	0.757	2	0.378	1.029	0.358
	خلال المجموعات	167.725	456	0.368		
	المجموع	168.482	458			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	1.422	2	0.711	2.026	0.133
	خلال المجموعات	160.034	456	0.351		
	المجموع	161.456	458			
عدالة التوزيع	بين المجموعات	0.925	2	0.463	1.529	0.218
	خلال المجموعات	137.948	456	0.303		
	المجموع	138.873	458			
الدرجة الكلية للمجال (العدالة التنظيمية)	بين المجموعات	.966	2	0.483	1.734	0.178
	خلال المجموعات	127.096	456	0.279		
	المجموع	128.063	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (35) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

حادي عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

المجالات	أقل من 30 سنة	بين (30 40)	أكثر من 40 سنة
التعزيز والمكافآت	3.35	3.27	3.29
المهام والواجبات	3.66	3.54	3.55
العلاقة بين المعلمين والمدير	4.45	4.45	4.41
التقدير واحترام الذات	4.39	4.41	4.38
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.95	3.91	3.90

يلاحظ من جدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير العمر كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.432	2	0.216	0.462	0.630
	خلال المجموعات	213.208	456	0.468		
	المجموع	213.640	458			
المهام والواجبات	بين المجموعات	1.034	2	0.517	1.136	0.322
	خلال المجموعات	207.658	456	0.455		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.177	2	0.089	0.434	0.648
	خلال المجموعات	93.206	456	0.204		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	.093	2	0.046	0.276	0.759
	خلال المجموعات	76.691	456	0.168		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.189	2	0.095	0.533	0.587
	خلال المجموعات	81.008	456	0.178		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (30) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

ثاني عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي .

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير المؤهل العلمي .

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
التعزيز والمكافآت	3.32	3.29	3.27
المهام والواجبات	3.65	3.59	3.26
العلاقة بين المعلمين والمدير	4.45	4.44	4.34
التقدير واحترام الذات	4.39	4.40	4.29
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.94	3.92	3.79

يلاحظ من جدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات(العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي .

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.065	2	0.032	0.069	0.933
	خلال المجموعات	213.575	456	0.468		
	المجموع	213.640	458			
المهام والواجبات	بين المجموعات	4.435	2	2.218	4.951	0.007*
	خلال المجموعات	204.257	456	0.448		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.423	2	0.211	1.036	0.356
	خلال المجموعات	92.961	456	0.204		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	0.498	2	0.249	1.490	0.227
	خلال المجموعات	76.285	456	0.167		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.725	2	0.362	2.054	0.129
	خلال المجموعات	80.473	456	0.176		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (32) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي).

من خلال الجدول رقم (32) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال (المهام والواجبات) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (33).

مجال المهام والواجبات

الجدول رقم (33): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فاعلي
دبلوم		0.06	0.39*
بكالوريوس			0.33*
ماجستير فاعلي			

يتضح من خلال الجدول رقم (33) الآتي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين الدبلوم وماجستير فأعلى، حيث كانت الفروق لصالح الدبلوم.
- ❖ بين بكالوريوس وماجستير فأعلى، حيث كانت الفروق لصالح بكالوريوس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

ثالث عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ونتائج الجدول رقم (34) تبين ذلك.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار (ت) (Independent T-test) لمستوى دلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة	(ت)	أنثى / 249		ذكر / 210		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.22	- 1.24	0.69	3.33	0.68	3.25	التعزيز والمكافآت
0.22	- 1.23	0.61	3.60	0.74	3.52	المهام والواجبات
0.97	- 0.04	0.43	4.44	0.47	4.43	العلاقة بين المعلمين والمدير
0.61	0.50	0.40	4.38	0.42	4.40	التقدير واحترام الذات
0.39	- 0.87	0.40	3.93	0.45	3.89	الكلي (الرضا الوظيفي)

قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ت الجدولية (1.96)

يتضح من الجدول (34) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

رابع عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	أقل من 7سنوات	بين (7 15)	أكثر من 15سنة
التعزيز والمكافآت	3.34	3.28	3.26
المهام والواجبات	3.64	3.54	3.53
العلاقة بين المعلمين والمدير	4.44	4.47	4.38
التقدير واحترام الذات	4.40	4.42	4.35
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.94	3.92	3.87

يلاحظ من جدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.483	2	0.241	0.517	0.597
	خلال المجموعات	213.157	456	0.467		
	المجموع	213.640	458			
المهام والواجبات	بين المجموعات	1.013	2	0.506	1.112	0.330
	خلال المجموعات	207.679	456	0.455		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.733	2	0.366	1.803	0.166
	خلال المجموعات	92.651	456	0.203		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	0.356	2	0.178	1.061	0.347
	خلال المجموعات	76.428	456	0.168		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.366	2	0.183	1.031	0.357
	خلال المجموعات	80.832	456	0.177		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (36) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامس عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (37) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (38) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجالات	ذكور	إناث	مختلطة
التعزيز والمكافآت	3.26	3.33	3.26
المهام والواجبات	3.51	3.58	3.68
العلاقة بين المعلمين والمدير	4.42	4.44	4.47
التقدير واحترام الذات	4.41	4.38	4.39
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.89	3.92	3.93

يلاحظ من جدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير نوع المدرسة كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي.

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.595	2	0.297	0.636	0.530
	خلال المجموعات	213.046	456	0.467		
	المجموع	213.640	458			
المهام والواجبات	بين المجموعات	1.379	2	.689	1.516	0.221
	خلال المجموعات	207.313	456	0.455		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.092	2	0.046	0.226	0.798
	خلال المجموعات	93.291	456	0.205		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	.080	2	0.040	0.239	0.788
	خلال المجموعات	76.703	456	0.168		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	0.121	2	0.061	0.341	0.711
	خلال المجموعات	81.076	456	0.178		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (38) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

سادس عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (40) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير موقع المدرسة.

ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	المجالات
3.34	3.22	3.30	التعزيز والمكافآت
3.54	3.40	3.63	المهام والواجبات
4.51	4.40	4.42	العلاقة بين المعلمين والمدير
4.47	4.42	4.36	التقدير واحترام الذات
3.96	3.86	3.92	الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)

يلاحظ من جدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير موقع المدرسة كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي.

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	0.740	2	0.370	0.793	0.453
	خلال المجموعات	212.900	456	0.467		
	المجموع	213.640	458			
المهام والواجبات	بين المجموعات	3.311	2	1.655	3.676	0.026*
	خلال المجموعات	205.381	456	0.450		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.641	2	0.321	1.576	0.208
	خلال المجموعات	92.742	456	0.203		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	1.012	2	0.506	3.047	0.050
	خلال المجموعات	75.771	456	0.166		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	.482	2	0.241	1.361	0.257
	خلال المجموعات	80.716	456	0.177		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (40) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات ،والمجال الكلي).

من خلال الجدول رقم (40) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال (المهام والواجبات) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (41).

مجال المهام والواجبات

الجدول رقم (41): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

مدينة	بلدة	قرية	موقع المدرسة
0.08	0.22*		قرية
-0.14			بلدة
			مدينة

يتضح من خلال الجدول رقم(41) الآتي :-

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين موقع المدرسة في قرية أو بلدة، حيث كانت الفروق لصالح القرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

سابع عشر: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ، حيث يبين الجدول (42) المتوسطات الحسابية بينما يبين الجدول (43) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمتغير راتب المعلم.

المجالات	اقل من 2000 شيكل	من 2000- 3000	أكثر من 3000
التعزيز والمكافآت	3.05	3.34	3.21
المهام والواجبات	3.51	3.62	3.42
العلاقة بين المعلمين والمدير	4.48	4.46	4.36
التقدير واحترام الذات	4.36	4.42	4.32
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	3.84	3.95	3.82

يلاحظ من جدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين المدير والمعلمين، والتقدير واحترام الذات) بالنسبة لمتغير راتب المعلم كانت كبيرة جداً، في حين كانت كبيرة في مجال (التعزيز والمكافآت، والمهام والواجبات) والمجال الكلي.

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	بين المجموعات	2.847	2	1.424	3.080	0.050
	خلال المجموعات	210.793	456	0.462		
	المجموع	213.640	458			
المهام والتواجبات	بين المجموعات	3.663	2	1.831	4.073	0.018*
	خلال المجموعات	205.029	456	0.450		
	المجموع	208.692	458			
العلاقة بين المعلمين والمدير	بين المجموعات	0.917	2	0.458	2.261	0.105
	خلال المجموعات	92.467	456	0.203		
	المجموع	93.384	458			
التقدير واحترام الذات	بين المجموعات	0.858	2	0.429	2.576	0.077
	خلال المجموعات	75.925	456	0.167		
	المجموع	76.783	458			
الدرجة الكلية للمجال (الرضا الوظيفي)	بين المجموعات	1.637	2	0.819	4.692	0.010*
	خلال المجموعات	79.560	456	0.174		
	المجموع	81.198	458			

*قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (43) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات).

من خلال الجدول رقم (43) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم في مجالات (المهام والواجبات، والمجال الكلي)، حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، والمجال الكلي استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (44 45).

مجال المهام والواجبات

الجدول رقم (44): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

راتب المعلم	اقل من 2000 شيكل	من 2000- 3000	أكثر من 3000
اقل من 2000 شيكل		0.12 -	0.09
من 2000- 3000			0.20*
أكثر من 3000			

يتضح من خلال الجدول رقم (44) الآتي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين راتب المعلم بين (2000 - 3000) وأكثر من 3000 شيكل، حيث كانت الفروق لصالح الراتب بين (2000 - 3000) شيكل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

المجال الكلي

الجدول رقم (45): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

راتب المعلم	اقل من 2000 شيكل	من 2000- 3000	أكثر من 3000
اقل من 2000 شيكل		-0.116	0.016
من 2000- 3000			0.13*
أكثر من 3000			

يتضح من خلال الجدول رقم (45) الآتي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- ❖ بين راتب المعلم بين (2000 - 3000) وأكثر من 3000 شيكل، حيث كانت الفروق لصالح الراتب بين (2000 - 3000) شيكل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مقدمة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين وبيان اختلاف استجابات المعلمين وفقاً للمتغيرات المستقلة: (العمر ، والمؤهل العلمي ، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وموقع المدرسة، والراتب). ولتحقيق هذه الأهداف تم تحديد ثلاثة أسئلة رئيسية وأربع عشرة فرضية، وتمت الإجابة عنها من خلال تحليل النتائج الواردة بالفصل الرابع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟
يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لجميع مجالات العدالة التنظيمية بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط لدرجة الممارسة لمجتمع الدراسة (3.49)، فقد أظهرت نتائج اختبار (One Sample T- test) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات العدالة التنظيمية (0.000^*) وهي نسبة اقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود الفروق لصالح عينة الدراسة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية الدور الكبير لمديري المدارس الحكومية في تحقيق العدالة داخل المؤسسات التعليمية وما ينعكس بصورة ايجابية عليهم، ويتمثل ذلك في الدرجة العالية التي يوليها مديري المدارس في حسن التعامل مع المعلمين وعدم المحاباة أو التمييز فيما بينهم، وتحقيق درجة من المساواة في توزيع الأعمال بينهم وان لا يكون هناك ما تسمى بالشللية للمدير، إضافة إلى تنفيذ جميع الأنظمة والقوانين على المعلمين وفق معايير واضحة ومحددة بصورة واحدة

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي: -

- أن درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82%).

- أن ترتيب مجالات ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين جاء على النحو الآتي: -

المرتبة الأولى: مجال عدالة الإجراءات (82.6%).

المرتبة الثانية: مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة (82.4%).

المرتبة الثالثة: مجال عدالة التوزيع (80%).

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية المعلمون يدركون وبشكل كبير أن التعامل الإيجابي معهم والعدل والمساواة في توزيع الأعمال والصلاحيات، والتعاطي معهم ضمن معايير واضحة ومحددة يعزز جانب العدالة التنظيمية لديهم، كما أن تركيز وزارة التربية والتعليم على تعيين مديري المدارس ممن لديهم الخبرات والمؤهلات الكافية في هذا المجال، حيث ابتعدت عن سياسة فرض مديري المدارس بصورة اسقاطية ربما لا تلاقي استحسان المعلمين، ولا ننسى أيضاً أن السواد الأعظم من مديري المدارس هم أصلاً من المعلمين ويدركون جميع الحاجات والرغبات التي تحقق مفهوم العدالة لديهم، وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة اللوزي (2009) في درجة الإدراك الكبيرة لدور مديري المدارس في ممارسة العدالة التنظيمية، واختلفت مع دراسة أبو جاسر (2010) دراسة المعاينة (2005)، حيث كانت درجة العدالة لمديري المدارس متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟
يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لجميع مجالات الرضا الوظيفي بالنسبة لمجتمع الدراسة، حيث اعتبر المتوسط

درجة الرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة (3.49). فقد أظهرت نتائج اختبار (One Sample T-test) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات الرضا الوظيفي (0.000^*) باستثناء مجال المهام والوجبات، حيث كانت (0.016) وهي نسبة اقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود الفروق لصالح عينة الدراسة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرضا الوظيفي متطلب ضروري للمعلمين، فالاستقرار النفسي والاجتماعي والتعليمي والانتماء الحقيقي لمهنة التعليم عوامل معززة للرضا الوظيفي، فقد لوحظ مؤخراً الاهتمام بجميع الشروط التي تحقق الرضا الوظيفي للمعلمين منها تخفيف نصاب الحصص المدرسية مقارنة بالسابق، زيادة نصاب التفریغات المدرسية للمعلمين، تطوير المناهج بشكل مستمر، تحسين رواتب المعلمين وأخيراً كشف تقارير المعلمين وإمكانية الاعتراض عليها.

يتضح من الجدول رقم (11) الآتي :-

- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (80%).
- أن ترتيب مجالات درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي :-

المرتبة الأولى : العلاقة بين المعلمين والمدير (88.6%).

المرتبة الثانية : التقدير واحترام الذات (87.8%).

المرتبة الثالثة : المهام والواجبات (71.4%).

المرتبة الرابعة : التعزيز والمكافآت (65.8%).

وقد تعزو الباحثة هذه النتائج إلى الأسباب الآتية :-

1 - أن احترام دور المعلم وإشراكه في التخطيط المدرسي وقيادة بعض الأنشطة الطلابية ومنحهم مزيد من التفویضات، إضافة إلى إمكانية التعبير عن مطالبهم بصورة منظمة من خلال اتحاد المعلمين منحهم مزيد من الرضا الوظيفي.

2- هناك توجه حثيث منذ استلام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمهامها عام 1994 بتخفيف أعباء وواجبات المعلمين بصور جيدة نوعاً ما، حيث تم تخفيض نصاب المعلم وإعطاء مزيد من التفريغات.

3- لا تزال قضية تعزيز المعلم ومكافأته لم تصل إلى الدرجة المطلوبة حيث لم يجد المعلم المميز ما يقدر جهده وعطائه أكثر من تقدير عالي في نهاية السنة أو شهادة تؤكد ذلك، بالإضافة إلى مستوى الراتب الذي لم يعد يفي بمتطلبات المعيشة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2009)، واختلفت مع دراسة العنزي (2001) في عينة الدراسة وكانت درجة الرضا متوسطة وكذلك دراسة كروسمان (Crossman) 2006

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية من خلال جدول رقم (12) نجد أن هناك علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ممثلة بمعامل ارتباط بيرسون الناتج وقيمته (0.632).

وهذا يتفق مع الأدب النظري والدراسات السابقة، التي أكدت على أن مديري المدارس الذين شاركوا مدرسهم في صنع القرارات، ومارسوا إشرافاً رقابياً أقل، وقدموا دعماً إدارياً عالياً من أجل تحقيق النمو المهني للمدرسين، وأقاموا علاقات شخصية قوية معهم، هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عالٍ في الرضا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

يتضح من الجدول رقم (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

وقد تعزو الباحثة ذلك أن تطبيق العدل والمساواة داخل المدرسة غير محدد بعمر المعلم سواء كان كبيراً أو صغيراً، فالكل منهم ينشد من مديري المدارس تحقيق العدالة في مدرسته مهما كان نوعها وهذا يتفق مع ما ورد بالقران الكريم والسنة النبوية الشريفة حول موضوع العدل، كما اتفقت نتائجها مع دراسة أبو جاسر (2010) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول رقم (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تري الباحثة أن موضوع العدالة التنظيمية أمر مرتبط بأداء الشخص الذي يقود مؤسسته فعندما يشعر الموظف بتمتع المدير بدرجة عالية من العدالة في تنفيذ جميع تفاصيل العمل يكون أكثر التزاماً وانتماءً لمؤسسته وهذا لا يختلف بين مدير وآخر مهما كان المؤهل الذي يحمله. واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو جاسر (2010) بعدم وجود فروق لدرجة العدالة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- يتضح من الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير

الجنس في مجال عدالة الإجراءات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في هذا المجال .

- من خلال الجدول رقم (17) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع ، الكلي)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 في هذا المجالات وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور .

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق في مجال الإجراءات تبعاً لمتغير الجنس كون أن الإجراءات الإدارية والتعليمية داخل المدارس من (أعمال كتابية، حضور صباحي، مناوأة، نشاطات) هي واحدة إلى حد كبير ويدركها كل معلم ومعلمة ويسير وفقها بالإضافة إلى أن مديري المدارس لديهم إجراءات واضحة ومحددة يسيرون وفقها أثناء متابعتهم معلمهم أو تنفيذ التعليمات. وانفقت نتائجها مع دراسة المعاينة (2005) ودراسة يلماز (Yilmaz,2009) بعدم وجود فروق لممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية بالنسبة لمتغير الجنس.

أما في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع) تبعاً لمتغير الجنس، فكانت هناك فروق لصالح الذكور وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور أكثر قدرة على بناء العلاقات مع مديريهم وأكثر قدرة في مناقشتهم في الأعمال الموكلة إليهم من الإناث حيث تميل الإناث إلى الاهتمام بأداء العمل أكثر من تأسيس العلاقات ولا تتوفر لديها الشجاعة الكافية في مناقشة مديرات المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول رقم (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلم بغض النظر عن سنوات خدمته ينشد العدالة داخل المدرسة، وهو يرى العدالة من قبل مديري المدارس امر ضروري ومهم لاستقرار المدرسة، بالإضافة إلى ادراك المعلمين لمهامهم وواجباتهم وعدم قدرة مدير المدرسة على التعامل معهم بازواجية ، فالمعلم متوسط وكثير الخبرة لديه الدراية الكافية في التعاطي مع مؤسسته ويدرك مدي خطورة الخلل في موضوع العدالة. واتفقت نتائجها مع نتائج دراسة المعاينة (2005) ودراسة يلماز 2009 (Yilmaz) بعدم وجود فروق أو اثر للعدالة التنظيمية بالنسبة لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

يتضح من الجدول رقم (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجال عدالة الإجراءات حيث كانت مستوى الدلالة اكبر من 0.05 .

وربما تعزو الباحثة ذلك إلى أن القوانين والأنظمة المدرسية والإجراءات لتنفيذها تعتبر موحدة لجميع المدارس فجميع مديري المدارس ملتزم بخطوات وأهداف يسير وفقها وهذا ما يدركه معلمي المدارس وأحياناً يكون لديهم مشاركة واضحة فيه.

من خلال الجدول رقم (22) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجال (عدالة التعامل والعلاقة داخل المدرسة، عدالة التوزيع، المجال الكلي) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة:

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الآتي :-

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن معلمي مدارس الذكور لديهم القدرة على التعاطي والتعامل مع مديري المدارس أكثر من الإناث بالإضافة أيضاً إلى أن مسؤوليات المعلم تجاه المنزل أقل من المعلمة فأحياناً يتطلب العمل داخل المدرسة أوقات إضافية خارج الدوام المدرسي.

مجال عدالة التوزيع:

يتضح من خلال الجدول رقم (23) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن قدرة المعلم في مواجهة الموقف مع المدير أكثر جرأة من المعلمة حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات أن مديرات المدارس أكثر تعنت والتزام بالقوانين من مديري المدارس مما يشكل صعوبة مواجهة المعلمات للمديرات في مناقشة قضايا تخصهم.

المجال الكلي :

يتضح من خلال الجدول رقم (24) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين الذكور والإناث، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

تعزو الباحثة ذلك إلى نفس الأسباب السابقة لنفس المجال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

يتضح من الجدول رقم (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أن العدالة التنظيمية لا تتحدد بزمان أو مكان فالعدالة أساس استقرار أي مجتمع صغر هذا المجتمع أو كبر وتعتبر المدرسة ضمن هذه المجتمعات التي تسعى وتنشد العدالة لجميع أعضائها. ومن خلال إطلاع الباحثة على معظم الدراسات السابقة لم تجد ما يتناول هذا المتغير.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

يتضح من الجدول رقم (35) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك شبه اتفاق في أوساط المعلمين أن رواتب المعلمين لا تفي بالحد المطلوب للحياة الكريمة للمعلم ومديري المدارس هم من ضمن هذه الفئة وهم مهم تلقي مع هموم المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

يتضح من الجدول رقم (30) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي يشكل قاعدة عمل ضرورية لجميع المعلمين بغض النظر عن العمر، حيث يتطلب الموظف الحديث التعيين إلى تحقيق أسباب الرضا من أجل تقديم الدعم والمؤازرة في بداية مشواره التعليمي، كذلك متوسطي العمر والكبار منهم من أجل أن لا يقع المعلمين بما يسمى بالملل الوظيفي. واتفقت الدراسة مع نتائج دراسة علاونة (2006) بعدم وجود فروق في درجة الرضا بالنسبة لمتغير العمر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول رقم (32) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي).

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بمدى ما يقدم للمعلمين من مكافآت مادية ومعنوية تحقق له الاستقرار النفسي والوظيفي وتقدير واحترام الآخرين لهم من أجل شعوره بالثقة بعمله وهذا لا يتوقف على نوع تأهيل المعلم فهو متطلب لجميع المعلمين بغض النظر عن تأهيله. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العنزي (2009)، ودراسة العنزي (2001) ودراسة شديفات (2003) بعدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. من خلال الجدول رقم (32) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال (المهام والواجبات) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (33).

مجال المهام والواجبات

يتضح من خلال الجدول رقم (33) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين الدبلوم وماجستير فأعلى، حيث كانت الفروق لصالح الدبلوم.

❖ بين بكالوريوس وماجستير فأعلى، حيث كانت الفروق لصالح بكالوريوس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرضا الوظيفي ربما يحتاجه حملة الدبلوم أكثر من حملة الماجستير في مجال المهام والواجبات كونهم اقل خبرة من حملة الماجستير، وكذلك حاجة حملة البكالوريوس أكثر من الماجستير لنفس السبب. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشيخ خليل و شرير (2008) بوجود فروق في مجال المهام والواجبات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

يتضح من الجدول (34) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع الرضا الوظيفي حالة نفسية وتربوية يحتاجها جميع المعلمين بغض النظر عن الجنس فشعور المعلم برضا وارتياحه في مدرسته يحقق له مزيد من الاستقرار في العمل وإنتاجية أفضل. واتفقت نتائجها مع دراسة العززي (2009)، ودراسة شديفات (2003) بعدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول رقم (36) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي مطلب لهم جميعاً فحديثي الخبرة بحاجة إلى دعم وتشجيع من مديري المدارس فهناك نهج اتبعته وزارة التربية في تكثيف الزيارات للمعلمين حديثي الخدمة وتقديم جميع أسباب الدعم والتشجيع لهم وتكليف زملائهم المعلمين في تقديم خبراتهم لهم من اجل اندماج أفضل في العمل، أيضاً معلمي الخبرة المتوسطة والخبيرين بحاجة إلى تحقيق أسباب الرضا من اجل عدم الوقوع بما يسمى بالاحترق

الوظيفي. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشيخ خليل و شيرير (2008) ودراسة شديفات (2003) ودراسة كروسمان 2006 (Crossman) بعدم وجود فروق للرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

يتضح من الجدول رقم (38) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستقرار بالعمل داخل المدرسة مرتبط بدرجة الرضا المتحقق لجميع أسرتها التربوية وهذا لا يتوقف على مدارس الذكور أو الإناث أو المختلطة، لكن هذه النتائج جاءت مختلفة مع دراسة كروسمان 2006 (Crossman) بعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي لمتغير نوع المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

يتضح من الجدول رقم (40) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع الرضا الوظيفي غير محدد بموقع المدرسة سواء كان في قرية أو بلدة أو مدينة، فالرضا حالة وظيفية تتطلبها ظروف العمل والمعلمين مهما كان توأجدها.

من خلال الجدول رقم (40) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال (المهام والواجبات) حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (41).

مجال المهام والواجبات

يتضح من خلال الجدول رقم (41) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين موقع المدرسة في قرية أو بلدة، حيث كانت الفروق لصالح القرية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن معلمي القرى بحاجة إلى دعم ومؤازرة وشعور بالرضا كونهم أكثر ارتباطا بمدارسهم، حيث تعتبر المدرسة منزلهم الأول.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم.

يتضح من الجدول رقم (43) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات).

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن من أهم عناصر الرضا الوظيفي وجود التشجيع والدعم والمؤازرة من الجميع ووجود رواتب تكفي سد حاجات المعلم المعيشية وعدم الانشغال بهوموم الحياة.

من خلال الجدول رقم (43) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير راتب المعلم في مجالات (المهام والواجبات، والمجال الكلي)، حيث كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

ولتحديد بين من كانت الفروق في مجال المهام والواجبات، والمجال الكلي استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول رقم (44 45).

مجال المهام والواجبات

يتضح من خلال الجدول رقم (44) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين راتب المعلم بين (2000 - 3000) وأكثر من 3000 شيكل، حيث كانت الفروق لصالح الراتب بين (2000 - 3000) شيكل.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يشعرون بان رواتبهم غير كافية بما يتناسب مع المهام والواجبات والمسئولية الكبيرة التي يقومون بها، حيث نعم كمعلمين أن القطاع الأعظم من المعلمين بقع رواتبهم ضمن المدى (2000 - 3000) شيكل.

المجال الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (45) الآتي :-

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

❖ بين راتب المعلم بين (2000 - 3000) وأكثر من 3000 شيكل، حيث كانت الفروق لصالح الراتب بين (2000 - 3000) شيكل.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الفئات الأخرى.
وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن رواتب المعلمين غير كافية في توفير متطلبات الحياة الضرورية، مما يشكل ذلك مزيداً من الشعور بعدم الإنصاف بين الراتب وظروف العمل، وهذا يجعل المعلم أن يشعر بعدم الرضا عن عمله، كون رواتب المعلمين تقع ضمن هذه الفئة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- الاهتمام من قبل مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرص للمشاركة بصورة أوسع في الأعمال المدرسية وتعزيز الثقة والاحترام لديهم .
 - التخفيف قدر المستطاع من الأعباء والأعمال الورقية والبرامج الكثيرة التي تشعرهم بالملل وتحد من تطوير قدراته وانتمائهم لمدارسهم .
 - فتح آفاق جديدة للأعمال المتميزة والمبدعة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والتحفيز والتشجيع المستمر .
 - دعم وزارة التربية والتعليم للفئة المميزة من المعلمين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.
 - توثيق أواصر العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي من خلال العلاقات الطيبة والتواصل المثمر والفاعل وإشراكهم في قضايا مجتمعية ريادية .
 - تهيئة الاستقرار النفسي والاجتماعي والمادي للمعلمين واحترام مهنة المعلم .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم شمسة احمد.(2006). واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو العسل، خليل عوض .(1993). "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رمضان، نجوى . (2004) . "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عيشه، غيداء . (2007) . "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو ندا سامية خميس.(2007). "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الأحمدى، حنان عبد الرحيم.(2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 13 عدد 03 ص.ص:67-88.

- الباحسين، سامي بن عبد الله.(2007). الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد 14 عدد 02 ص.ص:12-33.
- بدر، حامد أحمد. (1997). السلوك التنظيمي. دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- البندي، محمد سليمان، العنوم عدنان الشيخ. (2002). "طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن". مجلة العلوم التربوية والنفسية مجلد(3) العدد(3) ص.ص:25-40.
- جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حجي، أحمد إسماعيل. (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين. (1997). سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- حريم، حسين(2001). الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية \ المعلمين في كليات المجتمع الخاصة الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية م(4). ع(5) ص.ص: 43 - 65.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع.(2004). "اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية". مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق مجلد (26) عدد (2) ص.ص: 17 - 28.
- حسن، راوية.(2001). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- حسين، عبده أحمد محمد (2006). "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- حواس، أميرة محمد.(2003). "اثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- الحيدر، عبد المحسن بن صالح وبن طالب، إبراهيم عمر. (2005). "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض". (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة.
- الداعور، سعيد. (2007). "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
- دره، عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الدلكي، حسن محمد حسن. (2000). "العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ديفيز، كيت. (1974). السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
- ربابعة علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الرفاعي، مصطفى. (2000). "الإسلام والعدالة من الموقع

www.balagh.com/deen/zh04zxi8.htm استخرجت بتاريخ 12/12/2011

- الرشيدة، هيام. (2002). "بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردب، الأردن.
- زايد، عادل محمد. (2006). "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة المارد البشرية". منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر.

-السعود، راتب وسوزان سلطان/ باحث.(2009). *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية*. مجلة جامعة دمشق مجلد (25) عدد (2+1)، ص. ص: 37-50.

-سلامة، انتصار. (2004). "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-سلطان، محمد سعيد.(2004). *السلوك الإنساني في المنظمات*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

-الشديفات، يحيى.(2003). *الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات مدارس البادية الشمالية في الأردن*. المنارة 9(1) ص.ص: 290_312.

-الشرعة، حسين والباكر، جمال.(2000). *اتجاهات المعلمين لمهنة التدريس بدولة قطر ومدى تأثرها ببعض العوامل الديموغرافية*. *المجلة التربوية* مج (14) ع (56) ص.ص -184: 155.

-الشماع، خليل وحمود، وخضير (2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

-الشهري، علي بن يحيى.(2002). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الجوف*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية .

-الشيخ خليل، جواد محمد وعزيزة عبد الله شريير (2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين*. *مجلة الجامعة الإسلامية*، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص.ص: 112-120.

-الطيب عبد الجبار. (1997). "الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية في اليمن". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة صنعاء، صنعاء اليمن.

-العاجز، فؤاد وجميل نشوان. (2004). "عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول كلية التربية الجامعة الإسلامية 15 -آذار -2004.

-عاشور، أحمد صقر. (1983). الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

-العتيبي، غازي دم. (2003). "تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية (10) (3)، جامعة الكويت، ص.ص: 343- 385.

-العديلي، ناصر. (1981). "الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية". معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري جامعة ولاية كاليفورنيا، (همبولدت).

-العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-العطوي، عامر علي حسين. (2007). "اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العراق، م9 ع3 ص.ص: 146 - 170.

-عطية، مصطفى كامل أبو العزم. (2000). مقدمة في السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

-العقلة، ريما محمود. (2011). "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك إربد، الأردن.

-علاونه معزوز. (2006). "قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس". بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الأفية الثالثة في جامعة الإسراء 17-18/5/2006.

- علاونة، معزوز وندى، يحيى. (2005). مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ع(3) مجلد (7) ص. ص: 15-29.

- العمري، خالد. (1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية، 8(3)، ص. ص: 27-38.

- العميان محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

- العميان محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط(3) دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

- العنزي، سهام. (2009). "الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- العنزي، عطا الله. (2001). "العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- عيد، فاتن سليم . (2000). "علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشرد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

- غنيم، يوسف. (2007). "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية". رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس فلسطين.

- فلمبان، ايناس. (2009). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات والتعليم بمدينة مكة المدينة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- لاقي، مدني. (1981). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط 1 تهامة، جدة السعودية.
- أللوزي، فالح سلامة.(2009). "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد.(2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، يوسف. (1993). مدى رضا طلاب شعبة التعليم الابتدائي في كليات التربية عن الدراسة بها . دراسات تربوية مج (8) ع (56) ص.ص: 239 -195
- المعاينة، احمد علي.(2005). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المعاينة، علي.(2007). تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة . دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- المناعي، عائشة مصطفى.(1998). سلوك المستهلك. الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الموسوي، سنان. (2004) .إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.

- النمر، سعود محمد .(1990) . السلوك الإداري. مطابع جامعة الملك سعود ط.1. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هاشم عادل عبد الرزاق.(2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- الهزايمة، احمد .(2009). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن): دراسة ميدانية. مجلة علوم انسانية، ع(43) ص.ص: 45-57.
- وادي رشدي عبد اللطيف.(2007). " العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة سوهاج مجلد(21) عدد(1) ص.ص:23- 50.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Adams, Charles F. (1992). " *'Finding Psychic Rewards in Today's Schools': A Rebuttal*" Clearing House, vol 65(6) ,p.p: 346-47.
- Adams, J.S.(1963). "*Toward an Understanding of Inequity*" , **Journal of Abnormal and Social psychology**, Vol.(67) ,p.p:422-436.
- Arong, T.(2010). *A Qualitative Study of Academicians Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice*. **International online journal of Educational Sciences**,vol.2(1), p.p:133-180.
- Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P. (1994). "*Justice and Unjustice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship*". **Academy of Management Journal**, Vol.37 (2), p.p: 209-222.

- Blaue, P.M.(1994).” *Exchange and Power in Social Life*”, Wiley , p.p: 88 – 98.
- Borocker , J.(2002)."*Making Sense of Procedural Fairness*" **Academy of Management Review**,vol.27,p.p: 73-96.
- Chan ,M. (2000)."*Organizational Justice and Land Cases*“, **International Journal of Organizational Analysis** ,Vol.(8) , No.(1).
- Chughtai, A., Zafar, S. (2006)."*Antecedents and Consequences of organizational Commitment Among Pakistani Teachers*". **Applied H.R.M Research**, vol.11,p.p: 22-37.
- Crosby ,F. (1984)."*Relative Deprivation in Organizational Settings*", **Research in Organizational Behavior** , Vol.(6) , p.p:51-93.
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). *Job Satisfaction of Secondary School Teachers*. **Educational Management, Administration and Leadership**, vol. 34 (1),p.p: 29-46
- Coloski,M.(2003).*An Instrument to Measure Perception of Organizational Justice of Middle Schools*. **Dissertation Abstract International** vol.(63),(8), p.p:27-55.
- Digumarti & Demera. (2003). **Job Satisfaction of School Teachers**, NewDelhi, Discovery, VIII, 49.
- Eddy, John Paul. (1993). *Astudy of Factors Influencing Job Satisfaction Among Members of Selected Historical Black College and Universities in Texas*, **Dissertation Abstract International**, vol.54(12), 4310,A.
- Ellenbery, F.C. (1972). “*Factors Affecting Teacher Moral*”. **NASSP Bulletin**.vol 56,p.p: 12-76.

- Ertuk, A. (2007). *Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians: Mediating the Role Of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors*. **Journal of managerial Psychology** vol.23(3),p.p: 257_270.
- Farh, J.(1997). "*Imputes for Actions: A cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship*", **Administrative Science Quarterly**, Vol.(15) , p.p:32-55.
- Greenberg, J.(1990). "*Taxonomy of Organizational Justice Theories*", **Academy of Management Review** , Vol. (12), No .(1).p.p: 34-65.
- Greenberg, J.(1987). "*Taxonomy of Organizational Justice Theories*", **Academy of Management Review** , Vol. (12) No .(1),p.p: 9-22.
- Greenberg, J.(1979)."*A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange*", **Journal of Applied Psychology**, Vol.(64), No.(1),p.p:146-154.
- Huseman, A.P. et al.(1987)."*An Introduction to Sensitivity Theory*", **Personnel psychology** , Vol.(40) , p.p:749-761.
- Ismail, A. Ibrahim, D.K., and Girardi, A.(2009). *The Mediating Effect of Distributive Justice in the Relationship between Pay Design and Job Satisfaction*.**Journal of social sciences**,vol.(3).p.p: 129-148.
- Ismail, A. Guautleng, O. Chekiong, T. and Ibrahim, Z.(2009).*The Indirect Effect of Distributive Justice in the Relationship between Pay Structure and Work Attitude and Behavior*. **European journal of social sciences**,vol. 11.p.p: 234-248.
- Jones, R. (1996) . **Research methods in the social and behavioral sciences** ,Second edition, Sunderland, Massachusetts: Sinauer Associates, USA .

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1989). *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*. **Journal of Applied Psychology**, vol.83(1),p.p: 17-34.
- Judge, T, & Clquitt,J.(2004).*Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work Family Conflict*. **Journal of Applied Psychology**,vol. 89(3),p.p: 395-404.
- Karriker,J.,Williams ,M.(2009)."*Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Amediated Multifoci Model*, **Journal of Management** , vol.35,No.1,p.p:112-135.
- Kottraba,C.(2003). **The Relationship Between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Strees**. Dissertation Abstracts International, Vol 64(2),990.
- Konovsky, M. and Folger, R.(1991). "*The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior*", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.(4), No.(3), p.p:231 - 239 .
- Lerner, M.J.(1977). "*The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms*", **Journal of Personality** , Vol.(45), No. 1, p.p: 1-52.
- Leventhal, G. S.(1980). "**What Should be Done with Equity Theory ?NewApproaches to the Study of Fairness in Social Relationships**",New York, Plenum.
- Leventhal, G.S.(1976)."**Fairness in Social Relationships**", New Jersey General Learning Press, Morristown.

- Macneil, (1993), **Implementing Management an Overview , job satisfaction** , San Diego : Pfeiffer USA, 1992, p.3758 .
- Martin ,J.(1981). "*Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Area of Shrinking Resources*", **Research in Organizational Behavior**, Vol.(3), p.p: 53 -107.
- Martin ,J.(1993). "*Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy*", **Social Psychology in Organizations**, Vol.(2) ,p.p:296 -321.
- Martenson , B.(2010). *The importance of Organizational Justice in Ensuring Research in Integrity*, **Journal of Empirical Research on Human Research Ethics**, vol. 5(3),p.p: 67_83.
- Miller, William C. (1981). *Staff Morale, School Climate, and Education Productivity*. **Educational Leadership**, VOL 38, 6,P.P: 483-86, EJ243 839.
- Mohammad, J., Habit F and Alias, M.(2010).*Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education*. **Global Business and Management Research: An International Journal**.vol 2,(1),p.p: 13-32
- Moorman , R.H.(1991)‘ *The Relationship between Organization a Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship*“, **Journal of Applied Psychology** ,Vol.(75),p.p: 117-143.
- Narimawati, Umi S.E. (2007). *"The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the*

- Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution". Journal of Applied Sciences, Research, Instinet Publication, Bandung in Faculty of Economics, Computer University of Indonesia, vol.22,p.p: 33-47.*
- Neil A. (1994). *Facet Importance and the Job Satisfaction of School Principals* , **British Educational Research Journal**, Vol. 20, No. 1 p.p: 17-33.
 - Nestern. (1994). "*Strategic Planning in school An Oxymoron*". **School Leadership & management**, V.18, N.4, P.462.
 - Niehoff, B.(1993). & *Moorman , R*, "*Justice as A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*", **Academy of Management Journal**, Vol.(36)p.p:38-77.
 - Nwaachukwu. (2005). **Relationships between Level of Job Satisfaction Expressed by North Carolina Vocational Agriculture Teachers and Their Perceptions toward the Agriculture Education Teaching Profession**, North Carolina University North, Carolina, USA. <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>
 - Rezainen, G, & Nasrebad, G.(2010). *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Organizational Commitment, Satisfaction and Trust*. **Research Journal of Business Management**,vol. 4(2),p.p: 112- 120.
 - Saal, F. E.,and Moore, S. C.(1993)."*Perception of Promotion Fairness and Promotion Candidates Qualification*", **Journal of Applied Psychology** , Vol.(78), p.p: 105-110.

- Sapell, C. and Arnold ,T.J.A. (2007). *Multi_Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. Journal of Management*.vol. 33,p.p: 724-751.
- Schermerhorn, J.R., Hunt ,J. G. & Obsorn, R.N. (2000). **Organizational Behavior** ,7th. Ed, New York: John Wiley Sons, Inc.
- S.E. Umi Narimawati, (2007). **Journal of Applied Sciences Research, Insinet Publication" The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of lecture at West Javas Private Higher Education Institution "**. Bandung in Faculty of Economic, computer university of Indoneisa, Indoneisa.
- Schmiesing, R.(2002). **Factors to Ohio State University Extension Agents Perception of Organizational Justice and Job satisfaction.** Dissertation Abstract International,63,(4),1517
- Schmiesmg; R; Safrit, D&Gliem, Jo.(2003). *Factors Affecting O.S.U.Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in ExtensionHuman Resource Management. AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA.*
- Song K.H. (1991). *Relationship between Deans Perceived Leadership Behaviors and Job Satisfaction and Productivity of Faculty Members in Schools or Collages of Education, Dissertation Abstract International. Vol. (49) No. (7) 1989.p. 1665-A.*

- Ssesanga ,Karim.(2005)."*Job Satisfaction of University Academics: Perspectives from Uganda*". **Higher Education**,Vol(50) Issue(1), p.p:33-56.
- Steers, R. M & porter, L. (1979) **Motivation and Work Behavior**,2nded, New Yourk, McGraw – Hill.
- Thibaut ,J.W. and Walker, L.(1995).” **Procedural Justice: A psychological Analysis**”, New Jersey : Erlbaum, Hillsdale.
- Valle, Mathew, And L.A Witt. (2001)."*The Moderating Effect of Team Work Perceptions on the Organizational Potlics-Job Satisfaction Relationship*". **Journal of Social Psychology**,Jun, Vol. (141), Issue (3), P.P:45-76.
- Wendorf, G. & Alexander ,S.(2005). *The Influence of Individual and Class Level Fairness- Related Perceptions on Student Satisfaction. Contemporary educational psychology*, vol.30(2),p.p: 190-206.
- Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M.(2002).*Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair*.**Journal of social "Rewards Versus Fair Treatment Psychology**, Vol.(14),p.p: 12-33.
- Yilmaz, K. & Tasdan, M. (2009)."*Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish School*" **Journal of Educational Administration** ,Vol.47,No.1,p.p:108-126.
- Yu, M. Hama S,.Ijad, M.(2009). *The E_ Balanced Score board for Measuring Acoelemic staff performance Excellence. Higher Education*, vol.57.p.p: 813-828.

الملاحق

ملحق رقم (1)

مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.	4.38	0.67	0.88	كبيرة جدا
2	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة المقترحة من المعلمين	4.15	0.79	0.83	كبيرة جدا
3	يساعد المدير في حل مشكلات المعلمين الشخصية.	3.92	0.90	0.78	كبيرة
4	يتعامل المدير مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية	4.08	0.82	0.82	كبيرة جدا
5	يسعى المدير لبناء علاقات اجتماعية وشخصية مع المعلمين	4.15	0.86	0.83	كبيرة جدا
6	يتعاون المدير معي في جميع ما اطلب منه من مساعدة ومشورة.	4.34	0.77	0.87	كبيرة جدا
7	يبني المدير علاقاته مع المعلمين من خلال نتائجهم وانجازاتهم المميزة.	3.78	1.01	0.76	كبيرة
8	يراعي المدير مشاعر المعلمين وظروفهم الاجتماعية.	4.22	0.89	0.84	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.13	0.61	0.83	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

ملحق رقم (2)

مجال عدالة الإجراءات: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في مجال عدالة الإجراءات (ن = 459).

رقم الفقر	الفقرات	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
9	يطبق المدير القوانين على الجميع وبدون محاباة.	4.24	0.89	0.85	كبيرة جداً
10	يكافئ المدير المعلمين وفق ما يستحقون وبناءاً على معايير واضحة ومحددة.	4.02	0.89	0.80	كبيرة جداً
11	يوفر المدير جميع إمكانيات المدرسة للمعلمين بآلية واحدة.	4.21	0.80	0.84	كبيرة جداً
12	يشرك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل وتنفيذها.	4.08	0.75	0.82	كبيرة جداً
13	يوضح المدير معايير وقواعد العمل للجميع.	4.34	0.65	0.87	كبيرة جداً
14	يشارك المدير الجميع في عملية صنع واتخاذ القرار.	3.81	0.93	0.76	كبيرة
15	يقيم المدير الأداء لجميع العاملين وفق آلية محددة ومعروفة.	4.24	0.74	0.85	كبيرة جداً
16	يكلف المدير المعلمين ببعض الصلاحيات وفق قدراتهم ورغباتهم.	4.14	0.81	0.83	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.13	0.59	0.83	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (3)

مجال عدالة التوزيع: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين في مجال عدالة التوزيع (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
17	يشاركني المدير في تحديد المواضيع التي ادرسها.	3.82	0.95	0.76	كبيرة
18	لدي دور في التخطيط للبرنامج المدرسي.	3.60	1.01	0.72	كبيرة
19	لا يتدخل المدير في صلاحياتي إلا عند الضرورة.	3.98	0.85	0.80	كبيرة جداً
20	أخطط للنشاطات المدرسية وفق رؤيتي الخاصة.	3.77	0.91	0.75	كبيرة
21	أجد من مديري العدل والمساواة في توزيع الأعمال.	4.09	0.87	0.82	كبيرة جداً
22	لا أتضايق من الأعمال الإضافية إذا كانت ضمن المصلحة العامة.	4.31	0.72	0.86	كبيرة جداً
23	أمارس مسؤولياتي ضمن الحدود والقوانين الإدارية.	4.46	0.58	0.89	كبيرة جداً
24	إمكانات المدرسة تتناسب ومسؤولياتي في العمل.	3.94	0.87	0.79	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.00	0.55	0.80	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (4)

مجال التعزيز والمكافآت: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال التعزيز والمكافآت (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإدراك
25	أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به.	2.33	1.14	0.47	قليلة جداً
26	يحقق لي راتبي مستوى من العيش مناسب.	2.31	1.11	0.46	قليلة جداً
27	المكافآت الإضافية التي أحصل عليها غير مجزية.	3.50	1.41	0.70	كبيرة
28	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي.	3.24	1.22	0.65	متوسطة
29	أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي.	3.12	2.27	0.62	متوسطة
30	يقف مديري بجانبني عند وقوع أي ظلم علي.	4.21	2.06	0.84	كبيرة جداً
31	يتفاخر المدير بإنجازاتي أمام الآخرين.	3.96	0.88	0.79	كبيرة
32	يقدر المجتمع المحلي إنجازاتي وتميزي بالعمل.	3.24	1.09	0.65	متوسطة
33	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني معلماً متميزاً.	4.20	0.87	0.84	كبيرة جداً
34	أشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي المتميز.	2.82	1.24	0.56	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	3.29	0.68	0.66	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (5)

مجال المهام والواجبات :المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال المهام والواجبات (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإدراك
35	تعليمات العمل وأنظمتها واضحة لجميع المعلمين.	4.01	0.91	0.80	كبيرة جداً
36	الأعمال والواجبات التي أقوم بها هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي.	3.60	1.11	0.72	كبيرة
37	أتضايق كثيراً من الأعمال الروتينية والورقية غير المبررة.	4.20	1.12	0.84	كبيرة جداً
38	تتيح لي مهنتي التميز والإبداع والتطور المستمر.	3.36	1.13	0.67	متوسطة
39	أعتبر الخطط التطويرية والعلاجية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل.	3.30	1.20	0.66	متوسطة
40	الدورات والأيام الدراسية تشكل جانب مهم في تطوير مهامي وقدراتي في العمل.	3.62	1.08	0.72	كبيرة
41	النشاطات اللاصفية تسهم وتقدم الدعم والإثراء للمنهاج المدرسي.	3.78	1.01	0.76	كبيرة
42	فرص الترقية في مجال عملي جيدة.	2.66	1.21	0.53	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	3.57	0.68	0.71	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (6)

مجال العلاقة بين المدير والمعلمين: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال العلاقة بين المدير والمعلمين (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإدراك
43	أحرص على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع زملائي في العمل.	4.59	0.57	0.92	كبيرة جداً
44	تتسم علاقتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح.	4.55	0.60	0.91	كبيرة جداً
45	أهتم ببناء علاقات العمل مع زملائي على أساس التفاهم المشترك.	4.51	0.59	0.90	كبيرة جداً
46	أتعاون مع زملائي بروح الفريق الواحد.	4.54	0.56	0.91	كبيرة جداً
47	أحتفظ بعلاقة جيدة مع مديري وفق أسس الاحترام المتبادل.	4.58	0.57	0.92	كبيرة جداً
48	يشركني المدير في النقاشات والاجتماعات بشكل فاعل.	4.19	0.77	0.84	كبيرة جداً
49	أتواصل مع زملائي بكل ما يهم المجتمع المدرسي.	4.33	0.59	0.87	كبيرة جداً
50	أندرس المشكلات التربوية مع زملائي وأضع الحلول بشكل تعاوني.	4.17	0.66	0.83	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.43	0.45	0.89	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (7)

مجال التقدير واحترام الذات: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية
 لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال
 الضفة الغربية في مجال التقدير واحترام الذات (ن = 459).

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الإدراك
51	أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي.	4.50	0.54	0.90	كبيرة جداً
52	يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني.	4.19	0.68	0.84	كبيرة جداً
53	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	4.54	0.57	0.91	كبيرة جداً
54	أتناقش مع زملائي في العمل بروح أخوية.	4.53	0.54	0.91	كبيرة جداً
55	أقابل أولياء أمور الطلبة برحابة صدر.	4.42	0.63	0.88	كبيرة جداً
56	تتاح لي الفرصة في تكوين صداقات وعلاقات.	4.19	0.72	0.84	كبيرة جداً
57	يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات بين المعلمين	4.27	0.75	0.85	كبيرة جداً
58	اهتم بتطوير علاقات طيبة مع الطلبة وأشجعها	4.36	0.66	0.87	كبيرة جداً
59	اشعر أن عملي يزيد من ثقتي واعتدادي بنفس ك معلم.	4.30	0.82	0.86	كبيرة جداً
60	احترم خصوصيات المعلمين وأحافظ عليها.	4.62	0.54	0.92	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.39	0.41	0.88	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق رقم (8)

أسماء المحكمين في أداة الدراسة

حسب الترتيب الهجائي

الرقم	الاسم	مكان العمل
- 1	د. ريما دراغمة	مديرة التربية والتعليم - قباطية
- 2	د. سامي زيد الكيلاني	جامعة النجاح الوطنية - نابلس
- 3	د. صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية - نابلس
- 4	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية - نابلس
- 5	أ.د. علي جبران	جامعة اليرموك - اربد :الأردن
- 6	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية - نابلس
- 7	د. فيصل سباعنة	جامعة القدس المفتوحة - جنين
- 8	أ.د. محمد الخالدي	جامعة اليرموك - اربد :الأردن

ملحق رقم (9)

الاستبانة قبل التعديل

حضرة المعلم / المعلمة المحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين وتضع الباحثة بين أيديكم (78) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية، وأربع مجالات للرضا الوظيفي. وعليه نأمل منكم الإجابة عن الفقرات التالية بأمانة وموضوعية علما بان المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى منكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

- 1- العمر: 1 - اقل من 30 2 - من 30 - 40 3 - أكثر من 40
- 2- المؤهل العلمي: 1- دبلوم 2- بكالوريوس 3- ماجستير فأعلى
- 3- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- 4- سنوات الخبرة: 1 - اقل من 7 سنوات 2 - من (7 - 15) سنة 3- أكثر من 15 سنة
- 5- نوع المدرسة: 1 ذكور 2-إناث 3- مختلطة
- 6- موقع المدرسة: 1- قرية 2 بلدة 3- مدينة
- 7- راتب المعلم: 1- قليل 2- متوسط 3- عالي

شكرا على حسن تعاونكم.

الباحثة

شذا لطفى

القسم الثاني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل وجهة نظرك أمام كل عبارة.

الرقم	الفقرات	درجة إدراك مستوى العلاقة لدى المعلم/ة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المجال الأول: عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة					
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل				
2	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة المقترحة من المعلمين				
3	يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين				
4	يساعد المدير في حل مشكلات المعلمين الشخصية				
5	يتعامل المدير مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية				
6	يسعى المدير لبناء علاقات اجتماعية وشخصية مع المعلمين				
7	يطلع المدير جميع المعلمين على الأنظمة والتعليمات أولاً بأول				
8	يتعاون معي في جميع ما اطلب منه من مساعدة ومشورة				
9	يبنى علاقاته مع المعلمين من خلال نتائجهم وانجازاتهم المميزة				
10	يراعي مشاعر المعلمين وظروفهم الاجتماعية				

المجال الثاني : عدالة الإجراءات					
					11 يطبق المدير القوانين على الجميع وبدون محاباة
					12 يكافئ المعلمين وفق ما يستحقون وبناءا على معايير واضحة ومحددة
					13 يوفر المدير جميع إمكانيات المدرسة للمعلمين بألية واحدة
					14 يشرك الجميع في تحديد اجراءات العمل وتنفيذها
					15 يوضح المدير معايير وقواعد العمل للجميع
					16 يشارك المدير الجميع في عملية صنع واتخاذ القرار
					17 يقيم المدير الأداء لجميع العاملين وفق آلية محددة ومعروفة
					18 يسهم المدير في اعمال النقل والترقية للمعلمين وفق أسس مهنية سليمة
					19 يكاف المدير المعلمين ببعض الصلاحيات وفق قدراتهم ورغباتهم
					20 يهتم المدير بتعديل إجراءات العمل إذا قدمت له الحجج المقنعة
المجال الثالث: عدالة التوزيع					
					21 يشاركني المدير في تحديد المواضيع التي ادرسها

					22	لدي دور في التخطيط للبرنامج المدرسي
					23	عملي يتناسب وقدراتي وإمكاناتي
					24	لا يتدخل المدير في صلاحياتي إلا عند الضرورة
					25	أخطط للنشاطات المدرسية وفق رؤيتي الخاصة
					26	أجد من مديري العدل والمساواة في توزيع الأعمال
					27	لا أتضايق من الأعمال الإضافية إذا كانت ضمن المصلحة العامة
					28	تتاح لي الفرصة للقيام بالإعمال التي أتقنها
					29	أمارس مسؤولياتي ضمن الحدود والقوانين الإدارية
					30	إمكانات المدرسة تتناسب ومسؤولياتي في العمل
<p>القسم الثالث: الرضا الوظيفي للمعلمين الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي يمثل وجهة نظرك أمام كل عبارة. المجال الأول: التعزيز والمكافآت</p>						
					31	مرتبتي مناسب للجهد الذي أقوم به
					32	يحقق لي راتبي مستوى من العيش مناسب
					33	المكافآت الإضافية التي احصل عليها غير مجزية
					34	العمل الذي أقوم به يتناسب وهدفي في الحياة
					35	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي

					36	أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي
					37	اشعر بجدوى مشاركتي في اتخاذ القرار
					38	يقف مديري بجانبني عند وقوع أي ظلم علي
					39	يتفاخر المدير بانجازاتي أمام الآخرين
					40	يقدر المجتمع المحلي انجازاتي وتميزي بالعمل
					41	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني معلما متميزا
					42	اشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي المتميز
المجال الثاني: المهام والواجبات						
					43	تعليمات العمل وأنظمته واضحة لجميع المعلمين
					44	الأعمال والواجبات التي أقوم بها هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي
					45	اشعر بالسعادة والسرور لدى أداء عملي كمعلم
					46	أتضايق كثيرا من الأعمال الروتينية والورقية الغير مبررة
					47	تتيح لي مهنتي التميز والإبداع والتطور المستمر
					48	أن الخطط التطويرية والعلاجية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل

					الدورات والأيام الدراسية تشكل جانب مهم في تطوير مهامي وقدراتي في العمل	49
					العناء الدراسي مناسب ويحقق لي الرضا في العمل والأداء الجيد	50
					النشاطات اللاصفية تسهم وتقدم الدعم والإثراء للمنهج المدرسي	51
					اشعر بالعدالة في توزيع المهام والواجبات بين المعلمين	52
					فرص الترقية في مجال عملي جيدة	53
المجال الثالث: العلاقة بين المعلمين والمدير						
					أكون علاقات اجتماعية طيبة مع زملائي في العمل	54
					تتسم علاقاتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح	55
					تبني علاقات العمل مع زملائي على أساس التفاهم المشترك	56
					اعمل وأتعاون مع زملائي بروح الفريق الواحد	57
					احتفظ بعلاقة جيدة مع مديري وفق أسس الاحترام المتبادل	58
					يهتم المدير بكل ما اطرح من آراء وأفكار ايجابية	59
					يشركني المدير في النقاشات والاجتماعات بشكل فاعل	60
					يشركني المدير والزملاء في جميع المناسبات	61

					62	أتواصل مع زملائي بكل ما يهم المجتمع المدرس
					63	نتدارس المشكلات ونضع الحلول بشكل تعاوني
المجال الرابع : التقدير واحترام الذات						
					64	اشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي
					65	يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني
					66	اشعر بأنني اعمل مع أصدقاء لي
					67	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية
					68	أتناقش مع زملائي في العمل بروح أخوية
					69	علاقاتي مع زملائي تسودها المحية والاحترام
					70	أقابل أولياء أمور الطلبة برحابة صدر
					71	أري أن هناك تعاوناً بين زملاء العمل
					72	تتاح لي الفرصة في تكوين صداقات وعلاقات
					73	الأشخاص الذين اعمل معهم يقدروني شخصياً
					74	يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات بين المعلمين
					75	أشارك في اللجان المدرسية وادعم عملها

					اهتم بتطوير علاقات طيبة مع الطالبة وأشجعها	76
					عملي كمعلم يزيد من ثقتي بنفسي	77
					احترم خصوصيات المعلمين وأحافظ عليها	78

ملحق رقم (10)

الاستبانة بعد التعديل

حضرة المعلم / المعلمة المحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية في نابلس/ فلسطين ، وتضع الباحثة بين أيديكم (60) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية، وأربع مجالات للرضا الوظيفي. نأمل الباحثة منكم الإجابة عن الفقرات التالية بأمانة وموضوعية علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

شكراً لكم حسن تعاونكم.

شذى لطفي

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى منكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

- 1- العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة أكثر من 40 سنة
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- الجنس: ذكر أنثى
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 7 سنوات من (7 - 15) سنة أكثر من 15 سنة
- 5- نوع المدرسة: ذكور إناث مختلطة
- 6- موقع المدرسة: قرية بلدة مدينة
- 7- راتب المعلم: أقل من 2000 شيكل من 2000-3000 شيكل أكثر من 3000 شيكل

القسم الثاني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل وجهة نظرك أمام كل عبارة.

الرقم	الفقرات	درجة إدراك مستوى العلاقة لدى المعلم/ة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المجال الأول: عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة					
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل.				
2	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة المقترحة من المعلمين				
3	يساعد المدير في حل مشكلات المعلمين الشخصية.				
4	يتعامل المدير مع أخطاء المعلمين بمهنية وشفافية				
5	يسعى المدير لبناء علاقات اجتماعية وشخصية مع المعلمين				
6	يتعاون المدير معي في جميع ما اطلب منه من مساعدة ومشورة.				
7	يبني المدير علاقاته مع المعلمين من خلال نتائجهم وانجازاتهم المميزة.				
8	يراعي المدير مشاعر المعلمين وظروفهم الاجتماعية.				
المجال الثاني : عدالة الإجراءات					
9	يطبق المدير القوانين على الجميع وبدون محاباة.				
10	يكافئ المدير المعلمين وفق ما يستحقون وبناءا على معايير واضحة ومحددة.				

					11	يوفر المدير جميع إمكانات المدرسة للمعلمين بآلية واحدة.
					12	يشرك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل وتنفيذها.
					13	يوضح المدير معايير وقواعد العمل للجميع.
					14	يشارك المدير الجميع في عملية صنع واتخاذ القرار.
					15	يقيم المدير الأداء لجميع العاملين وفق آلية محددة ومعروفة.
					16	يكلف المدير المعلمين ببعض الصلاحيات وفق قدراتهم ورغباتهم.
المجال الثالث: عدالة التوزيع						
					17	يشاركني المدير في تحديد المواضيع التي ادرسها.
					18	لدي دور في التخطيط للبرنامج المدرسي.
					19	لا يتدخل المدير في صلاحياتي إلا عند الضرورة.
					20	أخطط للنشاطات المدرسية وفق رؤيتي الخاصة.
					21	أجد من مديري العدل والمساواة في توزيع الأعمال.
					22	لا أتضايق من الأعمال الإضافية إذا كانت ضمن المصلحة العامة.
					23	أمارس مسؤولياتي ضمن الحدود والقوانين الإدارية.
					24	إمكانات المدرسة تتناسب ومسؤولياتي في العمل.

القسم الثالث: الرضا الوظيفي للمعلمين

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل وجهة نظرك أمام كل عبارة.

درجة إدراك مستوى العلاقة لدى المعلم/ة					الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الأول: التعزيز والمكافآت
					25 أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به.
					26 يحقق لي راتبي مستوى من العيش مناسب.
					27 المكافآت الإضافية التي أحصل عليها غير مجزية.
					28 أشعر بالاستقرار النفسي في عملي.
					29 أتلقى خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي.
					30 يقف مديري بجانبني عند وقوع أي ظلم علي.
					31 يتفاخر المدير بانجازاتي أمام الآخرين.
					32 يقدر المجتمع المحلي انجازاتي وتميزي بالعمل.
					33 أشعر بالفخر والاعتزاز كوني معلما متميزا.
					34 أشعر بتقدير الوزارة لعملي وأدائي المتميز.
المجال الثاني: المهام والواجبات					
					35 تعليمات العمل وأنظمتها واضحة لجميع المعلمين.
					36 الأعمال والواجبات التي أقوم بها هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي.

					37	أنضايق كثيرا من الأعمال الروتينية والورقية غير المبررة.
					38	تتيح لي مهنتي التميز والإبداع والتطور المستمر.
					39	أعتبر الخطط التطويرية والعلاجية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل.
					40	الدورات والأيام الدراسية تشكل جانب مهم في تطوير مهامي وقدراتي في العمل.
					41	النشاطات اللاصفية تسهم وتقدم الدعم والإثراء للمنهاج المدرسي.
					42	فرص الترقية في مجال عملي جيدة.
المجال الثالث: العلاقة بين المعلمين والمدير						
					43	أحرص على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع زملائي في العمل.
					44	تتسم علاقاتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح.
					45	أهتم ببناء علاقات العمل مع زملائي على أساس التفاهم المشترك.
					46	أتعاون مع زملائي بروح الفريق الواحد.
					47	أحتفظ بعلاقة جيدة مع مديري وفق أسس الاحترام المتبادل.
					48	يشركني المدير في النقاشات والاجتماعات بشكل فاعل.

					أتواصل مع زملائي بكل ما يهم المجتمع المدرسي.	49
					أندرس المشكلات التربوية مع زملائي وأضع الحلول بشكل تعاوني.	50
المجال الرابع : التقدير واحترام الذات						
					أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي.	51
					يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني.	52
					أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	53
					أناقش مع زملائي في العمل بروح أخوية.	54
					أقابل أولياء أمور الطلبة برحابة صدر.	55
					تتاح لي الفرصة في تكوين صداقات وعلاقات.	56
					يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات بين المعلمين	57
					اهتم بتطوير علاقات طيبة مع الطلبة وأشجعها	58
					أشعر أن عملي يزيد من ثقتي واعتدادي بنفسه كمعلم.	59
					أحترم خصوصيات المعلمين وأحافظ عليها.	60

ملحق رقم (11)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجساح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/3/13م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ شذى لطفي محمود محمد، رقم تسجيل (11054567)
تخصص ماجستير ادارة تربوية**

تحية طيبة وبعد،

الطالبة شذى لطفي محمود محمد/ رقم تسجيل 11054567 تخصص ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:
(درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية)

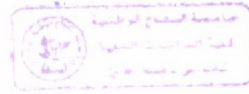
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها لتوزيع الاستبانة على معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

" The degree of organizational justice to the principals of public schools and their relationship to job satisfaction of teachers in public high schools in the districts of the northern West Bank."

Prepared by

Shatha Lotfi Mahmoud Mohammad

Supervised by

Prof. Ghassan Hussein AL-Hilo

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.

2012

" The degree of organizational justice to the principals of public schools and their relationship to job satisfaction of teachers in public high schools in the districts of the northern West Bank."

**Prepared by
Shatha Lotfi Mahmoud Mohammad
Supervised by
Prof. Ghassan Hussein AL-Hilo**

Abstract

This study aimed at identifying the level of the relationship between organizational justice and job satisfaction among secondary school teachers in government schools in the governorates of the Northern West Bank, and to clarify the effects of independent variables of (age, educational qualification, gender, years of experience, type of school, school location, and salary) on the teachers' perceptions and recognitions.

The population of this study consisted of (12,388) teachers according to statistics of the Ministry of Education and Higher Education in Palestine (2010-2011).

The researcher used the descriptive methods. The study was conducted on a sample of (555 teachers), represents (4.5%) of the population of the study, that has been selected by stratified random manner from the teachers of public secondary schools in the governorates of Northern West Bank.

In order to achieve this study, the researcher prepared a questionnaire consisting of two sections containing (60) items. The first section to measure the issue of organizational justice distributed on three areas: (Interactional Justice and relations within school, procedural justice, and distributive justice), while the second section to measure the issue of job satisfaction distributed on four areas: (promotion and rewards, tasks

and duties, the relationship between the principals and teachers, and recognition and self respect) .

The questionnaire was distributed randomly to the study sample in the educational directorates mentioned above. The researcher received (459)questionnaire (83%).

To answer the questions and hypotheses, the researcher estimated the averages and percentages of each item and each area, and also of the whole instrument degree, She also used (One Sample T-test) and (T) test for groups (Independent T-test), and analysis of variance (ANOVA), (Scheffe - post hoc Test), and Pearson's correlation .

This study showed the following results:

- The degree of awareness of the practice of school principals to organizational justice in all domains (Interactional Justice and relations within school, procedural justice, and distributive justice)was very high.
- The degree of awareness of the job satisfaction of public high schools teachers in the Governorates of the northern West Bank was very high in the domain (the relationship between teachers and the principal, and appreciation and self-esteem) ,and for the domain (tasks and duties) was high ,but regarding the field of (promotion and rewards) was medium . The instrument degree as a whole was very high .
- There is a strong positive correlation between the degree of organizational justice of public schools principals and job satisfaction for teachers of public secondary schools in the Governorates of the northern West Bank from their point of view, where the Pearson correlation coefficient (63.2%).

- There were no significant mean differences at ($\alpha= 0.05$) in the degree of the practice of school principals to organizational justice from point of view of teachers of public secondary schools in the Governorates of the northern West Bank due to the variable (age, academic qualification, years of experience, school site, salary). There were significant mean differences in the domains of (Interactional Justice and relations within school and distributive justice, total) according to gender, and the type of school, where the differences in favor of male teachers and boys' schools.

- There were no significant mean differences at ($\alpha= 0.05$) in the degree of the awareness of public secondary schools teachers in the Governorates of the northern West Bank to job satisfaction due to the age variable and the domains (promotion and rewards, the relationship between teachers and the principal, appreciation and self respect, and the whole domain). There were significant mean differences in the domain (tasks and duties) according to the qualification and the location of the school variables.

In the light of these results, the researcher recommended the following:

1 - The attention of school principals to give teachers opportunities to participate more widely in the school business and strengthen the trust and respect for them.

2 - As much as possible, mitigation of the burden and paper work and programs that make teachers feel bored and limit the developing of their abilities and pertinence to their schools.

3 - Support of the Ministry of Education to the distinguished teachers providing material and moral incentives for them.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.