

درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية

محمد عبود الحراشة

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، جامعة آل البيت،
المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية

(قدم للنشر في 12 / 5 / 1429هـ؛ وقبل للنشر في 30 / 10 / 1430هـ)

الكلمات المفتاحية: العاملون، العدالة التنظيمية، مديريات التربية والتعليم.
ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، و أثر بعض المتغيرات المستقلة مثل: الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية. وتكوّنت عينة الدراسة من (120) موظفًا، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة. وقام الباحث باستخدام أداة لقياس درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتكوّنت من (20) فقرة تغطي ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية هي: عدالة التوزيع، و عدالة الإجراءات، و عدالة التعاملات. و تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين. و تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتي الاختبار و إعادة اختبار، و طريقة الاتساق الداخلي للفقرات، إذ بلغ معامل الثبات للأداة (0.81 و 0.88) على التوالي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة إحساس العاملين بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، و عدالة الإجراءات، و عدالة التوزيع جاءت جميعها بدرجة منخفضة. وبيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. و أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و سنوات الخبرة. و في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، من أهمها: إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، و السماح لهم بالتعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم.

47 يز للمنظمات ورضا الأفراد العاملين فيها،
رأاً لهذه الأهمية المتزايدة، كانت هناك
محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة
الاجتماعية و الإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل

المقدمة

لقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية و الأنسه
أهمية مبادئ العدالة و قيمها كأساس للأداء

للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (محارمة، ٢٠٠٠). وقد أشار ألين ومايرز (Allen & Mayers, 1993) إلى أن العدالة التنظيمية تعني: الطريقة والأسلوب التي يعامل بها المرؤوسون من قبل المديرين أو منظماتهم. أما جرينبرج (Greenberg, 1990) فعرّفها بأنها وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل. كما بين أورجن (Organ, 1988) أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يفضي إلى السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة، وبصياغة أخرى فإنه عندما يسيطر على العاملين إحساس بأن نتائج تقييمهم نتائج عادلة، أو أن الطريقة التي تم بها توزيع المهام والأعمال، ومن ثم المكافآت طريقة نزيهة ومحيدة فإن ذلك سوف يفضي إلى دفع العاملين إلى المزيد من السلوك الإيجابي، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي تكون نتيجته في أكثر الأحيان زيادة إنتاجية المنظمة.

لقد كشفت الأبحاث والدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أنواعاً متعددة للعدالة التنظيمية تختلف باختلاف وجهات النظر والفلسفة التي يؤمن بها أصحابها. وقد أشار مارون، (Maroon, 1991) إلى ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية هي:

1- العدالة التوزيعية

تشير إلى عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، إذ ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وقد صنف كوبمان (koopmann, 2003)

المنظمات واستخدامها كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي، وهذا التطبيق أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة، التي استقطبت كثيراً من الباحثين لدراسته في مجال الإدارة العامة (العجمي، ١٩٩٨).

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير، لاحتوائها على قيم العدالة والمساواة، التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، إذ إنها تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات. ويؤكد عساف (١٩٩٤) أن أهم القيم الإدارية هي قيمة العدالة

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز "Adams" (1963) الذي كان يعمل كباحث نفسي في شركة جنرال إلكتريك في كروتونفيل بنيويورك، و تنص تلك النظرية على مسلمة مؤداها أن العاملين يقارنون معدل مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي مثلاً) ومدخلاتهم الوظيفية (الجهد الوظيفي) إلى معدل مخرجات ومدخلات غيرهم من الأقران في العمل، واستناداً على هذه النظرية، يفترض أن إحساس الفرد بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها الفرد على أجر أقل مما يستحق، ويصاب فيها بإحساس من الضجر والضيق، أما الحالات التي يعثر فيها النسيان فلا يحدث الإحساس بعدم المساواة، بل يشعر بالعدالة والموضوعية (الجندي والبناء، 2007).

لقد ظهر مفهوم العدالة التنظيمية في التسعينيات بشكل واضح، وأصبح مثار اهتمام الدراسات الإدارية، ولا سيما السلوك التنظيمي

طبقاً لطرق وقواعد عادلة وموثوق بها. وقد

ذكر نيهوف ومورمان Niehoff & Moorman, (1993) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة لعدالة الإجراءات، منها:

أ) قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب) القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج) قاعدة التمثيل: بمعنى يجب أن يتضمن عمليات اتخاذ القرارات ووجهات نظر أصحاب العلاقة.

د) قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وعدم تأثير الذات على مجريات اتخاذ القرار.

هـ) قاعدة الدقة: وتركز على مصادر معلومات دقيقة و صحيحة وسليمة.

و) قاعدة الانسجام: وهي يجب أن يكون هناك انسجام في عملية إجراءات التوزيع على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

وقد أشار كوپمان (Koopmann, 2003) إلى نوعين لعدالة الإجراءات:

أ) العدالة النظامية (Systematic justice): تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات حسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات المشار إليها سابقاً.

ب) العدالة المعلوماتية (Informational justice):

العدالة التوزيعية في ثلاثة أنواع :

أ) الانصاف: يقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة، فمثلاً العامل الذي يعمل دواماً جزئياً لا يتساوى في الأجر مع العامل ذي الدوام الكامل، وإذا تساوى في الأجر يكون هناك خرق لقاعدة الإنصاف.

ب) المساواة : تركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس و اللون و العرق، وأخذ الجميع فرصاً متساوية، ويكون التوزيع على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج) الحاجة : يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شرط تساوي الظروف الأخرى جميعها.

2-عدالة الإجراءات

يعرفها خليفة (1997) بأنها التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

ويتضح مما سبق طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات، فإحساس العاملين ب عدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل الترقية والعلاوات والتدريب (يوسف، 1999). وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم، مثل: الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالته ودقته وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم. ويتوقف بقاء المنظمة واستمرارها على نوعية العنصر البشري وإحساسه بالعدالة التنظيمية، وتعد العدالة التنظيمية متغيراً له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن تفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، حيث إن إدراك الفرد بالعدالة، أو عدم العدالة من القوى المؤثرة في حفز السلوك الإنساني، وتوجيهه نحو وجهة مهنية أو تأجيله أو إيقافه، وتزايد أهمية دراسة العدالة التنظيمية ودورها في إدارة السلوك التنظيمي بصفة مستمرة في المنظمات المعاصرة، ويرجع ذلك إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة والتقليل من التسرب الوظيفي ودوران العمل.

ويؤكد زايد (2000) أن المنظمات المجتمعية مطالبة اليوم، وأكثر من أي يوم مضى، بأن تولي اهتماماً كبيراً بتحقيق العدالة التنظيمية بمكوناتها ومفاهيمها، لما لها من تأثير كبير على العديد من العوامل التنظيمية المختلفة داخل المنظمات، ومن هذه العوامل التنظيمية: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، وكل ما من شأنه تحقيق التأثير المطلوب في زيادة كفاءة وفاعلية

هي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع.

3- العدالة التعاملية

هي إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيقها (Niehoff & Moorman, 1993)، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين، ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع والإجراءات والعدالة التفاعلية، إذ أكد العجمي ذلك (1998) عندما أشار إلى أن شعور الموظف يؤثر على مستوى ولاءه، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والتفاعلية يكون مستوى ولاءه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع والتعامل، ولذلك فإن كلاً من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

4- العدالة التقييمية

هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي (القطاونة، 2003).

ويعد تقويم الأداء الوظيفي أساساً لتحسين أداء العاملين ومراجعة الأداء السابق ووضع الهدف وتنمية العاملين، وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر

المنظمة.

معهم من رؤساء أقسام وعاملين آخرين وتترك آثاراً واضحة على سلوكهم، ويتأثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، بمجموعة من العوامل مثل أسلوب القائد في التعامل معهم بالعدالة في اتخاذ القرار وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح.

إن بعض الأسباب الرئيسة للصراعات والمشكلات التي تحدث بين القادة والعاملين تكمن في الإحباط الناتج عن غياب العدالة في توزيع الواجبات والمهام على العاملين وتقييم الأداء والأعباء الوظيفية الأخرى التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم. ومن هنا تعد هذه الدراسة محاولة للكشف عن درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والكشف عن أثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، وبيان أثر كل من متغير الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق

ومن المواضيع التي تثار اليوم بشكل كبير لرفع وتحسين سوية العاملين في وزارة التربية والتعليم، موضوع العدالة التنظيمية وتأثيراتها المختلفة، نظراً لما يقومون به من أعباء وظيفية كثيرة، يشعرون أثناء قيامهم بها بالجهد البدني، والنفسي، والعقلي، كما أن الممارسات الإدارية من قبل المدراء تجاه العاملين قد تؤدي إلى عدم تمكن العاملين من القيام بعملهم على أكمل وجه، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، ورضاهم الوظيفي، وولائهم للمهنة وللمنظمة التي يعملون بها، وعلى العملية التعليمية برمتها، ونتيجة لشعور الباحث بأهمية العدالة التنظيمية، في المنظومة التعليمية، وتأثيراتها الكبيرة على السلوك التنظيمي للعاملين في القطاع التعليمي، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، نظراً لما يتردد على ألسنة العاملين من ممارسات سلوكية سلبية للمدراء العاملين معهم من عدم توافر العدالة في التوزيع، والإجراءات، والتعاملات، والتقييم، والمتمثلة بإبعاد العدالة التنظيمية، فضلاً عن قلة الدراسات في مجال الإدارة التربوية التي تبحث في العدالة التنظيمية، وبالأخص في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق. لذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

يقوم القادة التربويين بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس سلباً أو إيجاباً على العاملين

في المؤسسة التي يعمل بها (Moor, 1993:106) و Saal & (تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة إدراك الموظف لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل مديره من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من الموظفين، كما يعكسها مقياس العدالة التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة.

العدالة التوزيعية

هي توزيع الفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (خليفة، 1997). وتعرف إجرائياً بأنها درجة شعور العاملين بعدالة توزيع المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة التي يعملون فيها عن طريق المدير، وكما يعكسها مقياس العدالة التوزيعية المستخدم في هذه الدراسة.

عدالة الإجراءات

هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (خليفة، 1997). وتعرف إجرائياً بأنها درجة شعور العاملين بعدالة الأسس والإجراءات التي استخدمت في تحديد المستحقات المادية وغير المادية، وكما يعكسها مقياس بعد عدالة الإجراءات المستخدم في هذه الدراسة.

بالعدالة التنظيمية ؟

2 - هل هناك فروق، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟

أهمية الدراسة

تكم أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع كونها تبحث في العدالة التنظيمية.
- 2- تحاول هذه الدراسة التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية لما لها من إسهام في تحسين مستوى الولاء التنظيمي الذي بدوره يؤثر على زيادة فعالية المنظمة، وتظهر جلياً على رضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم والذي يترجم في النهاية إلى زيادة الأداء.
- 3- وتكمن أهمية الدراسة بأنها تقع في سياق الاستراتيجيات المهمة بالفرد العامل وكيفية تعزيز مساهمته في العمل من خلال إطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته الإبداعية بغية تجنب الركود الإداري، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الإدارية المعاصرة، مثل: جودة الأداء وتميزه، وتعزيز المعرفة التراكمية وغيرها.
- 4- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال السلوك التنظيمي، خصوصاً في القطاع التربوي.

التعريفات الإجرائية

العدالة التنظيمية

هي القيمة المحصلة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات

عدالة التعاملات

إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيقها (Niehoff & Moorman, 1993). وتعرف إجرائياً بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عند تطبيق الإجراءات عليهم من قبل مدير المنظمة التي يعملون فيها، وكما يعكسها مقياس بعد عدالة التعاملات المستخدم في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة

على الرغم من الاهتمام المتزايد على المستوى العالمي والعربي والمحلي بالعدالة التنظيمية، إلا أن البحوث والدراسات في مجال الإدارة التربوية تكاد تكون معدومة، ولندرة الدراسات المتخصصة حول هذا الموضوع في ميدان التربية، لا بد من الإفادة من بعض الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إذ يعد مصادر النظريات في الإدارة التربوية من نظريات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الدراسات وفق التسلسل الزمني.

الدراسات العربية

أجرى زايد (1995) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، واشتملت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من بين العاملين في القطاع المصرفي وقطاع الماء والكهرباء في مدينة أبوظبي، وبلغ حجم العينة (768) عاملاً، وقد استخدم الباحث أداة استقصاء، خصصت الأولى منهما لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، في حين

خصصت الثانية لقياس أساليب مراقبة الأداء الوظيفي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، في حين لم يكن لها تأثير على إحساسهم بعدالة التوزيع، كما أن أساليب مراقبة الأداء تؤثر بشكل إيجابي على مدى إحساسهم بالعدالة التنظيمية، وبالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نوع المنظمة والخبرة وبين إحساسهم بالعدالة التفاعلية، بينما لم يكن لنوع المنظمة أو مستوى التعليم تأثير على إحساسهم بنوع العدالة نفسه.

وقام العجمي (1998) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وبلغت العينة (500) موظف من خمس منظمات حكومية في دولة الكويت تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد استخدم الباحث أدواتي قياس: الأولى خصصت لقياس الولاء التنظيمي، والثانية لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتكونت من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (عدالة الإجراءات، و التفاعلية، والتوزيعية)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما كشفت أن إحساسهم بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير على مستوى الولاء التنظيمي.

وأجرى محارمة (2000) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك

الخامسة والأخيرة، وكذلك أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية والتفاعلية والأخلاقية في الولاء التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية والتقييمية في الولاء التنظيمي.

وأجرى المعاينة (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعلميهم من وجهة نظر المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً ومديرة بينما بلغت عينة المعلمين (1010) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وتكونت من أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، والأداة الثانية لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر المديرين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي- الماجستير فما فوق- وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

وهدفت دراسة سلطان والسعود (2006)

والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبعادلة كل من: عدالة الإجراءات، والتوزيعية، والتفاعلية بشكل خاص، إذ اشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من (15) دائرة حكومية تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث أداة نيهوف ومورمان، (Niehoff & Moorman, 1993) بعد أن تم ترجمتها إلى العربية والتأكد من صدقها وثباتها وملاءمتها للبيئة الأردنية، وتكونت من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (عدالة الإجراءات، والتوزيعية، والتفاعلية)، وقد توصلت الدراسة إلى تدني إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساسهم بالعدالة بشكل عام تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر.

أما القطاونة (2003) فقد قام بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي وتكونت عينة الدراسة من (700) موظف ممن هم بمستوى مدير، ومساعد، ورئيس قسم وشعبة، وموظف من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب (الكرك، والطفيلة، و معان)، وقد استخدم الباحث أداة مكونة من (64) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام كانت متوسطة، أما أهمية أبعادها النسبية فقد تمثلت على النحو الآتي، حصلت عدالة الإجراءات على المرتبة الأولى، والتفاعلية على المرتبة الثانية، والأخلاقية على المرتبة الثالثة، والتقييمية على المرتبة الرابعة، وحصلت العدالة التوزيعية على المرتبة

العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيراً سلبياً على الثقة بالرئيس المباشر، والولاء للمنظمة، في حين يكون تأثير محددات العدالة التوزيعية على رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

وقام مارون (Marron, 1991) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر محددات العدالة التنظيمية، واشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من سبع شركات ضخمة في أمريكا، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً بعدالة الإجراءات، ولكنها أيضاً تأثرت بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتمثلت المواصفات الرئيسة للنظام التي تؤثر على عدالة الإجراءات في مستوى مدخلات العاملين، أما العدالة التوزيعية فهي الأكثر تأثيراً بتفعيل مخرجات النظام، بينما يتمثل المحدد الرئيس الوحيد للعدالة التفاعلية في طريقة إيصال القرار النهائي.

أما دراسة مورمان (Moorman, 1991) هدفت إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (225) عضواً من المشرفين والمرؤوسين الإداريين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدراك أفراد عينة الدراسة لعدالة التفاعل مع المشرف و أبعاد سلوكيات المواطنين التنظيمية، كما أوضحت الدراسة أن لجميع أبعاد العدالة التنظيمية علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي بالرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنين التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة أهمية كبيرة في علاقتها مع

إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكونت الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي أيضاً مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين العدالة والرضا الوظيفي.

وأجرى الفضلي والعنزي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، اهتمام القيادة بالعاملين، الثقة بالإدارة) وذلك وسط قطاع الإدارة الحكومية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (182) موظفاً وموظفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بالإناث العاملات، كذلك وجود علاقة بين المؤهل العلمي، و الخبرة، وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية

أجرى فولجر وكون فسكي (Folger & Konovsky, 1989) دراسة هدفت إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر، والانتماء للمنظمة و الرضا عن الأجر، وتكونت عينة الدراسة من (217) عاملاً من العاملين في شركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، وكشفت نتائج الدراسة أن

علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

يلاحظ من هذه الدراسات أنها اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها وكذلك اختلاف البيئات التي تمت فيها، فمنها ما سعت إلى التعرف إلى العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الرضا لوظيفي كما في دراسة سلطان والسعود (2006)، وشمسك وسافرت وجليم (Schmiesing & Safrit & Gliem, 2003)، ومورمان (Moorman, 1991)، والولاء التنظيمي كما في دراسة العجمي (1998)، ودراسة القطاونة (2003)، والثقة بالرئيس، والانتماء والولاء التنظيمي، والرضا عن الأجر كما في دراسة فولجرو كونفسكي (Folger & Konvsky, 1989)، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما في دراسة مورمان (Moorman, 1991)، ودراسة نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993).

تنسجم هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة العدالة التنظيمية طبقاً لأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، كما في دراسة كل من الفضلي والعنزي (2007) وزايد (1995)، ومحارمة (2000)، والعجمي (1998)، ونيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، وفولجرو كونفسكي (Folger & Konvsky, 1989).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة، كمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، كما أنها تختلف عن

متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي. وأجرى إيجان (Egan, 1994) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين مستوى أدائهم الوظيفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (362) مديراً ومشرفاً من عشر شركات صناعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للعدالة التوزيعية والتفاعلية علاقة إيجابية وقوية مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي، في حين أن عدالة الإجراءات لم تكن لها علاقة قوية وواضحة مع مستويات الأداء والولاء التنظيمي.

أما لي (Lee, 2000) فقد قام بدراسة هدفت إلى معرفة أثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (562) عاملاً من فندقين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث أداة لقياس العدالة التنظيمية مكونة من عشرين فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: عدالة الإجراءات والتوزيعية، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي وعدم وجود أثر لعدالة الإجراءات على الولاء التنظيمي، بينما لها أثر على دوران العمل، كما أظهرت الدراسة أن هناك أثراً قوياً للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

وهدفت دراسة شمسك وسافرت وجليم (Schmiesing & Safrit & Gliem, 2003) إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل. وتكوّنت عينة الدراسة من (246) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود

ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.
أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة لقياس درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، التي طورها كل من نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) وترجمها محارمه (2000). وتكونت أداة الدراسة من قسمين:
القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

القسم الثاني: يتكوّن هذا القسم من (20) فقرة تغطي ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية هي:

الدراسات السابقة في دراستها لمجتمع، وبيئة لم تتناوله أية دراسة سابقة، وهو مجتمع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة لتحديد درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، والبالغ عددهم ما يقارب (245) موظفاً يعملون في حوالي (5) أقسام، وقد تم اختيار عينة حجمها (120) موظفاً بطريقة عشوائية،

الجدول رقم (1). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة ن = (120).

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	78	65 %
	إناث	42	35 %
المؤهل	دبلوم متوسط	38	32 %
	بكالوريوس	69	58 %
	ماجستير فما فوق	13	11 %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	18 %
	من 6 - 10 سنوات	27	23 %
	أكثر من 11 سنة	71	59 %
المجموع		120	100 %

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة كما يلي:

موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق إطلاقاً (درجة واحدة فقط). ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة

- عدالة التوزيع 5 فقرات (الفقرات 1 - 5) .

- عدالة الإجراءات 6 فقرات (الفقرات 6 - 11).

- عدالة التعاملات 9 فقرات (الفقرات 12 - 20).

- المدى الثالث: $5 = 1.33 + 3.67$
 فتصبح بعد ذلك المستويات كالتالي:
 1- أقل من أو يساوي (2.33) مؤشر منخفض.
 2- أكبر من (2.33) وأقل من (3.67) مؤشر متوسط.
 3- أكبر من أو تساوي (3.67) مؤشر مرتفع.

تحليل النتائج و مناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لأسئلة الدراسة ومتغيراتها، ويمكن تفصيل النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:
 ما درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات العدالة التنظيمية، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية بصورتها الكلية، وأشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية متوسطة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة (2,65) وبانحراف معياري مقداره (

وملاءمتها للبيئة التربوية تم عرضها على عدة محكمين طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول درجة مناسبة وسلامة فقراتها. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest). إذ وزعت أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (20) موظفاً من خارج عينة الدراسة التي طبقت عليها الأداة وبفارق ثلاثة أسابيع بين الاختبارين ومن ثم حسب معامل الثبات حسب معادلة ارتباط بيرسون، إذ بلغ معامل الثبات للأداة (0.81)، كما تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) إذ بلغت قيمة ألفا (0.88).

إجراءات التصحيح

للتعرف على درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الإحساس، بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية.

تم تقسيم مستويات العدالة إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)، بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} =$$

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

$$2.33 = 1.33 + 1 \text{ المدى الأول:}$$

$$366 = 1.33 + 2.33 \text{ المدى الثاني:}$$

فقد جاءت الفقرتان السابقتان بدرجة منخفضة من حيث الأهمية، وبمتوسطات حسابية (1.87) و(1.68) على التوالي، وتنتمي الفقرتان السابقتان إلى مجال (عدالة التوزيع). ويبين الجدول رقم (2) ترتيب فقرات العدالة التنظيمية ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

0.87). أما فيما يتعلق بمتوسط الفقرات، فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2,39) و(3.18) ما عدا الفقرتين (2) و(4) وهي:
1- أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.
2- بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.

الجدول رقم (2). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحساس
1	19	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يشرح لي الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	3.18	1.36	متوسطة
2	13	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	3.02	1.33	متوسطة
3	14	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	2.99	1.26	متوسطة
4	5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	2.98	1.077	متوسطة
5	3	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب.	2.90	1.23	متوسطة
6	12	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	2.89	1.32	متوسطة

تابع الجدول رقم (2).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحساس
7	16	عندما يتخذ المدير قراراً يتعلق بوظيفتي، فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.	2.82	1.21	متوسطة
8	1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.	2.76	1.29	متوسطة
9	20	يشرح لي المدير بشكل واضح جداً أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	2.74	1.33	متوسطة
10	9	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	2.63	1.26	متوسطة
11	18	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	2.61	1.11	متوسطة
12	6	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	2.60	1.32	متوسطة
13	11	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	2.60	1.12	متوسطة
14	15	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي، فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبى الشخصية.	2.58	1.12	متوسطة
15	8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.56	1.34	متوسطة
16	17	يناقش المدير معى النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	2.54	1.24	متوسطة
17	10	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء	2.50	1.28	متوسطة
18	7	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.39	1.29	متوسطة
19	2	أعتقد أن راتبى الشهري مناسب.	1.87	1.01	منخفضة
20	4	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	1.68	0.82	منخفضة

إلى أن المديرين لا يعاملون العاملين باحترام وتقدير، كذلك فإن المناخ التنظيمي السائد لا يتميز بالانفتاح والوضوح ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات، أو شرح هذه القرارات للعاملين، وربما يعد ذلك سببا من أسباب تدني درجة الإحساس بعدالة التعاملات. وربما يعزى انخفاض عدالة الإجراءات إلى المركزية التي يتم فيها اتخاذ القرارات دون إتاحة الفرصة للموظف بالمشاركة أو التعبير عن رأيه، وعدم الموضوعية في تطبيق القرارات، وكذلك ظهور التمييز والمحسوبية في الإجراءات، التي تتم من قبل رؤساء الأقسام والمديرين في المديريات، كما أن القرارات لا تطبق على الجميع، وبالنسبة لعدالة التوزيع فقد يفسر سبب انخفاض عدالة التوزيع بالنسبة لأفراد عينة الدراسة إلى عدم كفاية الحوافز المالية، وعدم تناسبها مع الجهد المبذول. وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسات القطاونة (2001)، والمعايطة (2005)، والتي أظهرت نتائجها انخفاض مستوى العدالة التنظيمية. واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة زايد (1995)، والعجمي (1998)، والمحارمة (2000)، والفضلي

أما فيما يتعلق بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية. ويبين الجدول رقم (3) أن درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: -عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع. وكذلك العدالة التنظيمية بصورتها الكلية جاءت جميعها بدرجة إحساس متوسط وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2,82) و(2,43) وبدرجات متفاوتة، إذ جاءت عدالة التعاملات في المرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2,82) وبانحراف معياري مقداره (1,05). وجاءت عدالة الإجراءات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (2,54) وبانحراف معياري (1,72). وجاءت عدالة التوزيع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (0,74). أما العدالة التنظيمية بصورتها الكلية فقد بلغ متوسطها الحسابي (2,65) وبانحراف معياري مقداره (0,87) وهذا يدل على درجة إحساس متوسطة. وربما تعزى النتيجة السابقة

والعنزي(2007)،، ونيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman,1993) والتي أظهرت أن درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متدنية. كما اختلفت مع نتائج دراسة سلطان والسعود(2006) والتي أظهرت

الجدول رقم (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإحساس
1	عدالة التعاملات	2.82	1.50	متوسطة
2	عدالة الإجراءات	2.54	1.72	متوسطة
3	عدالة التوزيع	2.43	0.74	متوسطة
*	الكلي	2.65	0.87	متوسطة

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) من درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:
1- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وذلك على مجالات العدالة التنظيمية الثلاثة وعلى مستوى العدالة التنظيمية الكلي. قد تفسر النتيجة السابقة بأن جميع العاملين ذكوراً وإناً يعيشون

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) من درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:
1- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة

الظروف الاجتماعية والاقتصادية نفسها، وكذلك يتعاملون مع رؤساء ومديرين بالنمط الإداري نفسه. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاينة (2005) والتي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفضلي والعنزي (2007)،

ومحارمة (2000)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) الإحصائي لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الجنس				المجال/المتغير
		أنثى		ذكر		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.93	0.008	3.16	10.43	3.64	13.14	التوزيع
0.161	1.99	5.5	12.40	6.41	16.82	الإجراءات
0.338	0.927	8.6	21.55	9.30	27.44	التعاملات
0.933	0.007	15.84	44.38	16.76	57.40	الكلي

المؤهل العلمي. ويبين الجدول رقم (5) أن حملة المؤهلات العلمية من مستوى البكالوريوس والماجستير لديهم درجة إحساس بالعدالة التنظيمية أعلى من ذوي المؤهلات العلمية من مستوى الدبلوم المتوسط، وأن درجة إحساس حملة البكالوريوس بالعدالة التنظيمية أعلى من إحساس مؤهلات الدبلوم المتوسط، والماجستير.

2- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الثلاثة وفقا لمتغير

الجدول رقم (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي					
	دبلوم متوسط		بكالوريوس		ماجستير	
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف
التوزيع	10.68	3.58	12.83	3.75	12.19	3.70
الإجراءات	12.05	5.02	17.07	6.21	15.15	7.94
التعاملات	21.13	9.16	28.39	7.79	21.77	12.67
الكلي	43.87	16.07	58.29	15.19	50.15	22.5

وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي على المجالات الثلاثة، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي الموضح في الجدول رقم (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات جميعها وعلى الأداة ككل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (6). نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التوزيع	38	128.16	2	64.08	4.98	0.0008*
	69					
	13					
الإجراءات	38	617.70	2	308.85	8.36	* 0.000
	69					
	13					
التعاملات	38	1481.040	2	740.52	9.45	* 0.000
	69					
	13					
الكلي	38	5201.75	2	2600.87	9.70	* 0.000
	69					
	13					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05, 0)$.

مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين حملة المؤهلات العلمية من مستوى دبلوم متوسط وحملة مؤهل البكالوريوس ولصالح حملة البكالوريوس، كما أظهرت النتائج في

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffé)، وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

أفضل مقارنة بنظرائهم العاملين في الجامعات على سبيل المثال، وقد وضعت وزارة التربية والتعليم شروطاً لاختيار القادة كان من بينها المؤهل العلمي العالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محارمة (2000)، ونتائج دراسة المعاينة (2005)، ودراسة الفضلي والعنزي (2007) التي أظهرت وجود أثر للمؤهل العلمي، ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زايد (1995) من أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات موضع الدراسة كان متساوياً بالرغم من اختلاف نوعية التعليم.

الجدول رقم (7) أن هنالك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين حملة البكالوريوس والماجستير ولصالح البكالوريوس، وكذلك بين الدبلوم المتوسط والماجستير ولصالح الماجستير. يمكن أن تفسر النتيجة السابقة أن إدراك الأفراد يتأثر بشكل كبير بتعلم الفرد، فالأفراد الذين لديهم مؤهلات علمية عليا أصبحوا يحتلون المناصب و المراكز القيادية، وأصبح دخلهم أعلى من الموظفين من حملة المؤهلات المتوسطة على مستوى الدبلوم المتوسط، كذلك فإن حملة مؤهلات الدراسات العليا من مستوى ماجستير فأعلى يطمحون دائماً لوظائف قيادية أعلى و لمستوى دخل

الجدول رقم (7). المقارنات البعدية بين متوسطات فئات المستجيبين حسب متغير المؤهل العلمي .

المتغير	المؤهل أ	المؤهل ب	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
التوزيع	دبلوم	بكالوريوس	-2.14*	0.725	0.015
	متوسط	ماجستير	-2.55	1.153	0.092
	بكالوريوس	دبلوم	* 2.14	0.725	0.015
	س	متوسط	-0.40	1.085	0.933
	ماجستير	دبلوم	2.55	1.153	0.092
		متوسط	0.40	1.085	0.933
الإجراءات	دبلوم	بكالوريوس	-5.02*	1.228	0.000
	متوسط	ماجستير	-3.10	1.953	0.287
	بكالوريوس	دبلوم	* 5.02	1.228	0.000
	س	متوسط	1.92	1.838	0.581
	ماجستير	دبلوم	3.10	1.953	0.287
		متوسط	- 1.92	1.838	0.581
التعامل	دبلوم	بكالوريوس	*7.26	1.788	0.000
	متوسط	ماجستير	- 0.62	2.844	0.975
	بكالوريوس	دبلوم	*7.26	1.788	0.000
	س	متوسط	6.62	2.676	0.051

المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
0.975	2.844	0.64	0.64	0.000	3.306	0.492	5.259
0.051	2.676	- 6.62	- 6.62	0.492	5.259	0.263	4.949
0.000	3.306	*- 14.42	*- 14.42	0.000	3.306	0.263	4.949
0.492	5.259	- 6.29	- 6.29	0.492	5.259	0.263	4.949
0.000	3.306	*14.42	*14.42	0.492	5.259	0.263	4.949
0.263	4.949	8.14	8.14	0.263	4.949	0.263	4.949
0.492	5.259	6.29	6.29	0.263	4.949	0.263	4.949
0.263	4.949	-8.14	-8.14	0.263	4.949	0.263	4.949

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الثلاثة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (8) أن ذوي الخبرة الأطول أظهروا إحساساً أعلى بالعدالة التنظيمية في جميع المجالات الفرعية وعلى الأداة ككل.

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وعلى الأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة					
	أقل من 5 سنوات		من 6-10 سنة		أكثر من 11 سنة	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
التوزيع	10.92	2.63	10.00	3.46	13.45	3.57
الإجراءات	11.64	5.67	14.74	6.06	16.61	6.41
التعاملات	22.59	9.90	23.52	8.11	26.94	9.58
الكلية	45.05	16.72	48.26	16.77	57.00	16.99

ويبين الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α)

وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية فقد تم تحليل التباين الأحادي على المجالات الثلاثة والأداة ككل،

الدراسة على مجالى: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءت وعلى الأداة ككل، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (9). نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التوزيع	أقل من 5 سنوات	22	2	141.87	12.28	* 0.000
	من 6 - 10	27				
	11 - فأكثر	71				
الإجراءات	أقل من 5 سنوات	22	2	212.34	5.5	* 0.005
	من 6 - 10	27				
	11 - فأكثر	71				

تابع الجدول رقم (9).

مصدر التباين	العدد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التعاملات	أقل من 5 سنوات	22	2	219.14	2.51	* 0.085
	من 6 - 10	27				
	11 - فأكثر	71				
الكلية	أقل من 5 سنوات	22	2	1565.92	5.48	* 0.005
	من 6 - 10	27				
	11 - فأكثر	71				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة المتوسطة و الطويلة ولصالح الخبرة الطويلة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين من ذوي الخبرة الطويلة أصبحوا يحتلون المناصب والمراكز القيادية وأصبح مستوى دخلهم أعلى من ذوي الخبرات المتوسطة والقصيرة؛ لذلك نلاحظ أن هناك

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات المستجيبين تم استخدام اختبار شيفيه (scheffé) وكانت النتيجة كما في الجدول رقم (10)، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة ولصالح الخبرة المتوسطة، كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (10)

دراسة محارمة (2000) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسة المعايطة (2005)، ودراسة الفضلي والعنزي (2007)، والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

تفاوتاً في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بين فئات المستجيبين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما أن وزارة التربية والتعليم وضعت شروطاً لاختيار القادة، من بينها المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وكذلك في حالة البعثات للحصول على الدرجات العلمية، فإن الاختيار يتم حسب سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة زايد (1995) ونتائج

الجدول رقم (10). المقارنة البعدية بين متوسطات فئات المستجيبين حسب متغير سنوات الخبرة على مجالي التوزيع والإجراءات.

المتغير	الخبرة أ	الخبرة ب	الفرق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
التوزيع	1-5	6-10	0.82	0.976	0.704
	1-5	11-30	*-2.63	0.829	0.008
	6-10	1-5	- 0.82	0.976	0.704
	6-10	11-30	*-3.45	0.788	0.000
	11-30	1-5	* 2.63	0.829	0.008
	11-30	6-10	* 3.45	0.768	0.000
الإجراءات	1-5	6-10	- 3.10	1.784	0.224
	1-5	11-30	*-4.97	1.516	0.006
	6-10	1-5	3.10	1.784	0.224
	6-10	11-30	-1.86	1.405	0.417
	11-30	1-5	*4.97	1.516	0.006
	11-30	6-10	1.86	1.405	0.417
التعامل	1-5	6-10	- 0.93	2.683	0.942
	1-5	11-30	- 4.35	0.112	0.166
	6-10	1-5	0.93	2.279	0.942
	6-10	11-30	-3.43	2.112	0.272
	11-30	1-5	4.35	2.279	0.166
	11-30	6-10	3.43	2.112	0.272
المجموع	1-5	6-10	- 3.21	4.854	0.803

0.017	4.124	*-11.95	11-30	
0.803	4.854	3.21	1-5	6-10
0.077	3.821	- 8.74	11-30	
0.017	4.124	*- 11.95	1-5	11-30
0.077	3.821	8.74	6-10	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الأعباء الوظيفية، وفي الإجراءات الإدارية التي تمارس على العاملين في هذه المديريات.

النتيجة الثالثة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة.

ويوصي الباحث بتدريب العاملين من ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة على اتخاذ القرار، وذلك بتفعيل اللامركزية وتفويضهم بالصلاحيات التي تتناسب وتخصصاتهم، كذلك العدالة بتوزيع المهام الوظيفية دون إقبال كاهل ذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة لصالح الخبرة الطويلة، وإبراز الجوانب الإنسانية في التعامل التي تتسم بسمه الزمالة دون النظر إلى العمر الوظيفي للموظف.

- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات حول العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، مثل: السلوك القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

النتيجة الأولى: أن درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق على مجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع. وكذلك العدالة التنظيمية بصورتها الكلية جاءت جميعها بدرجة إحساس متوسط، ويوصي الباحث بـ:

- العمل على مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم.

- بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين دون تمييز لأي سبب كان.

النتيجة الثانية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، ويوصي الباحث بإتاحة الفرصة لذوي المستويات العلمية من مستوى الدبلوم المتوسط بطرح البدائل وتحفيزهم من خلال المساواة في التعامل وتوزيع

لأعضاء الهيئات التدريسية فيها". مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، م(21)، العدد(4)، (2006) 158-127.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية. ٢٠٠١م. عساف، عبدالمعطي محمد. السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب، ١٩٩4م.

العجمي، راشد شبيب. " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ". الإداري، السنة ٢٠، (٧٢)، (١٩٩٨) 71-91.

الفضلي، فضل صباح والعنزي، عوض خلف. "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد(1)، (2007) 76-43.

القطاونة، نشأت أحمد. تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الكرك، جامعة مؤتة، ٢٠٠٣م.

محارمة، ثامر محمد. "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطبيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية". مجلة الإدارة العامة، ٤٠، (٢)، (2000)، ٣١٩-٣٤٠.

جاب الله، رفعت محمد. "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ". المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر، (١٩٩١)، ١٢٨-١٧٣.

الجندي، عادل السيد والبناء، عادل السعيد. "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية". مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، 47، (2007) 9-130.

خليفة، محمد عبد اللطيف. "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة". المجلة العربية للعلوم الإدارية. (٥) (١)، (١٩٩٧) ٥١-٩.

زايد، عادل محمد. " تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ". المجلة العربية للعلوم الإدارية. ٢ (٢)، (١٩٩٥) ٢٦٩-٢٩٨.

_____، "تنمية سلوك المواطن التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 55، (2000) 575-614.

سلطان، سوزان أكرم والسعود، راتب. "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

- Intention In The Lodging Industry", *PhD – Dissertation, Virginia State University. Dissertation Abstracts International, Vol 54 (8), (2000), 3107.*
- Maroon, D, B.** "Characteristics Of Non – union Complaint System : A policy Capturing Study of Determinants of Organizational Justice" *Dissertation Abstracts International Vol, 52, (6), (1991), 2286.*
- Moorman, R, H.** "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Do fairness Perceptions Influence Employee Citizenship" *Journal of Applied Psychology, 6(76), (1991), 845-855.*
- Niehoff, B; Moorman, R.** "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy Of Management Journal, Vol. 35 (3), (1993), 527-556.*
- Organ, D,W.** "A Restatement of the satisfaction performance Hypothesis". *Journal of Management, 14, .(1988), 547-557.*
- Saal, F&Moore, S.** "Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification". *Journal of Applied psychology. Vol 78, (1993), 105- 110.*
- Schmiesmg, R, Safrit, D & Gliem, J.** "Factors Affecting O.S.U. Extension Agenst Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management". *AIAEE Proceeding of the 19th Annual Cnference Raleigh North Carolina, USA. 2003.*
- يوسف، درويش عبد الرحمن . "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام الأداء والولاء التنظيمي والرضاء والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية "المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٦ (٢) ، (١٩٩٩) ، ٢٥٩-٢٧٥ .
- المراجع الأجنبية:
- Allen, V& Meyers, J.** "Organizational commitment: evidence of careea stage effect". *Journal of Business Research, 26 (1), (1993), 49-61.*
- Egan, T, D.** "Multiple Dimensions Of Organizational Justice Perceptions and Individual Level Performance". *Dissertation Abstracts International, Vol 54 (8) , (1994), 3107 .*
- Folger, R. & Konovsky, M.K.** "Effects of Procedural And Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions ". *The Academy Of Management Journal. 32 (1), (1989), 115-130.*
- Greenberg, J.** "Organizational Justice: yesterday, to day and tomorrow". *Journal of Management, 16(3), (1990) 397-412.*
- Koopmann, R.** "The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" www.uuwstou.edu/solutions/uwjst/koopmann.pdf. (2003).
- Lee, H.R.** "An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Relationship among Leader – Member Exchange and Job Satisfaction Organizational Commitment, And Turnover

The Degree of the Employees' Feeling towards Organizational Justice in the Educational Directorat in Mafraq Governorate Organizational Justice.

Mohammad About AL harahsheh

Assistant Professor, Dept. of Administration Education, College of Educational Sciences,
AL al-BAYT University - Mafraq, Jordan

(Received 12/5/1429H; accepted for publication 30/10/1430H.)

Keywords: employee, Organizational Justice. Educational Directorate.

Abstract: This study aimed at recognizing the degree of the employees' in the Educational Directorates in Mafraq Governorate of the organizational justice and recognizing the effect of some moderators variables such as: sex, education and experience on the degree of their Feeling towards of the organizational justice. The sample consists of (120) employees, who were chosen randomly. The researcher used an instrument for measuring the degree of the employees' feelings of the organizational justice consisting of (20) items, which cover three aspects for organizational justice: justice of distribution, justice of procedures and justice of treatments. The validity of the study instrument was investigated by a jury of specialists and experts. The reliability of the study instrument was investigated by the test- retest method and Cronbach's Alpha equation. The reliability coefficient of the instrument was computed as (0.81) and (0.88) respectively. The results indicated that the degree of the employees' feelings was low in the three aspects of the organizational justice. They also indicated that there were no significant differences in the degree of employees' feelings of organizational justice attributed to variable of sex. Also, there are significant differences in the degree of the employees' feelings attributed to the variables of education and experience. In the light of the study, the researcher recommended that employees participate in decision making, express their opinions, and introduce suggestions.