

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب  
الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

ولاء يعقوب أيوب قريع شنتير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2020م

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب  
الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إعداد:

ولاء يعقوب أيوب قريع شنتير

بكالوريوس علم حاسوب - جامعة الخليل - فلسطين

إشراف: الدكتور سمير سليمان الجمل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد  
التنمية المستدامة / عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1442هـ / 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

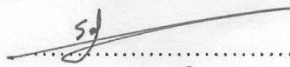
العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب  
الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

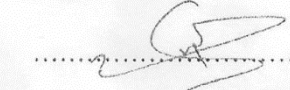
اسم الطالب: ولاء يعقوب أيوب قريع شنتير


الرقم الجامعي: 21620101

إشراف: د. سمير الجمل

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 12 / 12 / 2020 من أعضاء لجنة المناقشة  
المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة: د. سمير سليمان الجمل ..... التوقيع: 

ممتحناً داخلياً: د. ايناس عارف ناصر ..... التوقيع: 

ممتحناً خارجياً: د. ناصر "محمد سعود" جرادات ..... التوقيع: 

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

إلى من أحنّ إليها كما يحنّ المسافر للأوطان .. وكما تعشق العصافير ماء  
الغدران

إلى الزهرة التي لا تذبل .. إلى نبع الحنان إليك أمي الغالية  
إلى الماسة التي لا تنكسر إلى من علمنا كيف تكون الكرامة .. إليك أبي  
إلى الرجل الأصيل، الذي ازرنني ووقف الى جانبي خلال مشوار عملي، زوجي  
الغالي "أياد" ..

إلى أبنائي الأعزاء ... فلذات كبدي من تحملوا بعدي وانشغالي عنهم.  
إلى كل من روى بدمائه الطاهرة تراب الوطن .. إلى شهداء فلسطين ..  
إلى من ضحوا بحريتهم لتبقى فلسطين وتستمر المسيرة .. أسرانا القابعون  
خلف القضبان

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وكانوا ملاذي وملجأئي وتميزوا بالصدق  
والعطاء

أصدقائي

إلى كل من مدّ لي يد العون ..

ولاء يعقوب قريع شنتير

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

ولاء يعقوب أيوب قريع شنتير

التاريخ: 2020/ 12 / 12

## الشكر والتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله العلي القدير. الذي منّ علينا برحمته وكثير نعمه وهدانا سبل العلم. ثم وافر شكري وكثير امتناني أقدمه إلى من مد لي يده داعماً جهودي المبذولة ومباركاً خطى هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الدكتور سمير الجمل لما أولاه من جهدٍ ووقتٍ في توجيهي نحو الطريق الصواب في إعداد هذه الرسالة.

ولا أنسى شكري وتقديري لهذا الصرح الأكاديمي الذي أتاح لي الوصول اليوم إلى هذه الخطوة من حياتي، جامعة القدس، وعلى رأسها رئيس الجامعة أ.د. عماد أبو كشك، وكافة أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى د. أحمد حرز الله، مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، لما قدمه لي من مساعدة ومن توجيهات رافقتني طوال فترة دراستي العليا، ولا أنسى جزيل شكري وامتناني لكافة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم لما أولوه من اهتمام ولما قدموه من مساعدة لي في خلال إجراءات الدراسة.

نكم كل الشكر والتقدير

## تعريفات الدراسة

**العدالة التنظيمية:** "هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة" (أبوندا، 2007:11).

وتعرف إجرائيا من خلال درجة استجابة المفحوصين على استبانة العدالة التنظيمية التي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.

**الولاء التنظيمي:** الانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية والتشابه بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وامتلاك الفرد دافع كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإيلاء اهتمام إيجابي بالمنظمة بالإضافة إلى رغبة الفرد مواصلة العمل فيها، وتفضيلها على المنظمات الأخرى (خصاونة والعكرب، 2016).

وتعرف إجرائيا من خلال درجة استجابة المفحوصين على استبانة الولاء التنظيمي التي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.

**مديرية التربية والتعليم:** يتحد عمل المديرية وتعريفها بين جميع المديرية داخل الدولة حيث أنها منظمة حكومية غير ربحية ومسؤولة عن الإدارة والإشراف على العملية التعليمية والتربوية في المنطقة المشمولة. كما تركز على تطوير وتحسين العمليات التعليمية في المدارس والعمليات الإدارية خارج وداخل المديرية (دراويش، 2006).

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. طورت الباحثة استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه المديريات وممن هم في مستوى وظيفي دون رئيس قسم والبالغ عددهم (604) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها (235) موظف وموظفة، وبعد جمع بيانات الدراسة تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: إن العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، وجاءت مجالات العدالة حسب الأهمية: (العدالة التوزيعية والتفاعلية، ثم العدالة الإجرائية، ثم العدالة التقييمية).

كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة).

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين.

كما أشارت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المديرية). في حين تبين وجود فروق دالة في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (الجنس ولصالح الذكور، سنوات الخدمة ولصالح من كانت خدمتهم 15 سنة فأكثر).

كما أشارت النتائج إلى أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التنظيمية بحيث أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة، والعكس صحيح.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: استمرار رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بتطبيق نهج العدالة التنظيمية لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي، ضرورة تقييم الموظفين

بموضوعية وشفافية، وتقديم الحوافز للموظفين وخصوصا ذوي الأداء المتميز. فتح المجال بشكل أوسع للموظفين للمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي والملاحظات فيما يخص وظائفهم والأعمال المنوطة بهم.

# **Organizational Justice Among Department Heads in Education Directorates in the Southern West Bank and its Relationship to Organizational loyalty.**

**Prepared By: Walaa Yaqoub Ayoub Qurae Shanteer.**

**Supervisor by: Dr. Sameer Suleiman Al-Jamal**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of organizational justice among department heads in educational directorates in the southern West Bank and its relationship to organizational loyalty from the point of view of their employees. The researcher developed a questionnaire as a main tool for collecting data, and the study used the descriptive and analytical approach, and the study population consisted of workers in these directorates and those at the level of without a department head, whose number was (604) male and female employees, and a stratified random sample of (235) male and female employees was selected. After collecting the study data, it was analysed using the Statistical Packages Program (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are: Organizational justice among department heads in educational directorates in the southern West Bank is high, and the areas of justice came in order of importance (distributive and interactive justice, then procedural justice, then restorative justice).

The study also found that there are no statistically significant differences in the degree of organizational justice among department heads from the point of view of employees in the educational directorates according to the variables: (gender, academic qualification, nature of work, directorate, and years of work).

The study also found the existence of a statistically significant correlational relationship in the averages of the organizational justice score of department heads in educational directorates in its various dimensions (distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluative justice) and the degree of organizational loyalty from the point of view of employees.

The results also indicated that the degree of organizational loyalty of employees working in education directorates in the southern West Bank was high. The results also indicated that there were no significant differences in the degree of organizational loyalty of employees according to variables: (educational qualification, nature of work, directorate). While it was found that, there are significant differences in the degree of organizational loyalty among employees according to variables: (gender and in favor of males, years of work, and in favor of those whose service was 15 years or more).

The results also indicated that organizational loyalty changes according to organizational justice, so that as organizational justice increases by one degree, organizational loyalty increases by (0.447) degrees, and vice versa.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: Department heads in education directorates continue to apply the organizational justice approach because of its positive impact on enhancing organizational loyalty.

The need to evaluate employees objectively and transparently, and provide incentives to employees, especially those with outstanding performance. Opening the door wider for employees to participate in decision-making and express opinions and observations regarding their jobs and the work assigned to them.

# 1 الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

تسعى الإدارة في أي منظمة إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، من خلال استثمار جهود الموظفين، الذين هم الحلقة الأولى والأكثر أهمية في تحقيق هذه الأهداف، ويتم إظهار مهارة الإدارة في توظيف إمكانيات وقدرات موظفيها، وإخراج كل ما لديهم من ثقافة مرئية وضمنية لتطوير المنظمة من خلال تعزيز الولاء التنظيمي بين موظفيها بتحقيق العدالة التنظيمية بجميع مبادئها وأبعادها داخل البيئة التنظيمية (عبد الفتاح، 2016).

وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوما نسبيا، لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، مما قد يؤدي إلى انخفاض في مستويات الأداء التنظيمي بغض النظر عن مدى قوة العناصر الأخرى للعملية الإدارية، وتعد أحد المتغيرات التنظيمية الهامة التي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي من ناحية وأداء المنظمة من ناحية أخرى. ففي الحالات التي يشعر فيها الموظفون بعدم العدالة ينتج العديد من العواقب السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطننة التنظيمية المتدنية، والالتزام التنظيمي المتدني، والافتقار إلى الولاء للمنظمة والنية في تركها بالإضافة إلى انخفاض في الأداء الوظيفي بشكل عام. خلاف ذلك يؤدي الإحساس العالي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة اقتناعهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يترتب على ذلك من ارتقاء في سلوك الأفراد بعد التأكد من سيادة العدالة ومن ثم الثقة في المنظمة (زايد، 2006).

تنبه علماء الاجتماع من فترة طويلة إلى أهمية مبادئ وقيم العدالة التي أوجدها الإسلام كأساس للأداء المتميز للمنظمات، لتحقيق رضا الأشخاص العاملين فيها، دفع هذا علماء الإدارة الحديثة إلى التركيز على العديد من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة، مثل اختبارات التوظيف والأجور المتساوية (Miles, 2000).

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم مكونات الهيكل النفسي والاجتماعي للمنظمة، حيث ينظر إليها قيمة ونموذجا اجتماعيا، والهجوم عليها من قبل المنظمة يدمر القيم والعلاقات الاجتماعية للموظفين، وبالتالي عدم وجود العدالة يؤدي إلى السلوكيات الضارة في المنظمة لأن العدالة التنظيمية تحاول تضيق الفجوة بين أهداف الموظفين والأهداف التنظيمية (عبد الفتاح، 2016).

ويرجع الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى عدة أسباب، أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية المدمرة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم، والتهديدات التي يتعرض لها العمال، واعتماد مبادئ توجيهية أخلاقية تتميز بالعدالة التنظيمية والدعم لضمان استدامة وفعالية المنظمة على المدى الطويل. كما يرجع التركيز على العدالة التنظيمية إلى التحدي المتمثل في تقليل أو منع السلوك المعادي للمجتمع الناشئ عن الموظفين الناجم أساسا عن غياب العدالة (عواد، 2003).

كما تعد العدالة التنظيمية أيضا متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة، وخاصة الإدارة التربوية، لأن مستوى العدالة التنظيمية التي تطبقها الإدارة تؤثر (سلبا أو ايجابا) على أداء الموظفين ورغبتهم ودوافعهم في العمل وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المتوقعة (عبد الفتاح، 2016).

ويعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (المخلافي، 2001).

وأشار Gabaroo (1992) إلى أهمية الولاء التنظيمي على أنه عامل رئيس في استمرار فعالية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية ممن لديهم هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية.

على هذه الخلفية، تحاول الدراسة إلقاء الضوء على العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بكافة أبعادها وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

## 1.2 مبررات الدراسة

- تفعيل دور العدالة التنظيمية بكل أبعادها التي تؤثر في الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم.
- التحديات التي تواجهها مديريات التربية والتعليم من أجل تقديم خدماتها بالجودة والكفاءة المطلوبة.
- الأثر الكبير للعدالة في شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وبالتالي توفير الراحة النفسية، مما ينعكس على أداء العاملين، وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم.
- قلة الدراسات والبحوث في القطاع العام والتي ربطت العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، وما له من أثر على رضا العاملين، وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.

### 1.3 مشكلة الدراسة

على الرغم من أن مفاهيم المساواة والعدالة هي من بين أكثر المفاهيم العامة التي تشكل الركيزة القيمة للإدارة الحكومية، إلا أن اهتمام الدراسات والبحوث الغربية في مجال العدالة التنظيمية ركز بشكل كبير على القطاع الخاص، في مقابل انخفاض الاهتمام بالقطاع الحكومي (Adam, 2003)، وواقع أدب الإدارة الحكومية في العالم العربي ليس بعيدا عن تلك الحالة (الفضيلي والعنزي، 2007). مما يستدعي الحاجة إلى الاهتمام الجاد بالعدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي، لاسيما أن العديد من الدراسات أظهرت وجود العديد من السلبيات في قطاعات الحكومة العربية بسبب التراجع في الشعور بالعدالة التنظيمية، وربما كان أبرز هذه السلبيات هو تراجع مستويات الولاء التنظيمي والنية في ترك العمل (وادي، 2007). فقد أشارت دراسة الجمل (2019) إلى وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي، وبينت دراسة برباوي وخليفة (2016) إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها (سكرتيرة) في إحدى مدارس التربية والتعليم وسؤالها وملاحظتها لموظفي التربية والتعليم عن أهم المشاكل التي تواجههم من تعامل وسلوكيات إدارية، تتمثل في ضعف تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وهي أحد المآخذ البارزة التي تؤثر في أداء وولاء موظفيهم وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"ما درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم"؟

### 1.4 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

- تتبثق أهمية الدراسة من حقيقة ان هناك محاولة تبذل لدراسة العدالة التنظيمية باعتبارها واحدة من أهم المبادئ التي تؤثر على الولاء التنظيمي في مؤسسة تعليمية كمديرية التربية والتعليم حيث تتضمن المبادئ التي يجب على رؤساء الأقسام إدراك أهميتها لنجاح العمل الإداري والتربوي.
- تزويد المكتبة العربية بدراسة جديدة.

#### ثانياً: الأهمية العملية

- نأمل أن تكون لمقترحات وتوصيات الدراسة أثر في رفع مستوى رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية وصولاً لتحقيق الولاء التنظيمي للموظفين داخل مديريات التربية والتعليم.

- السعي بالخروج بالتوصيات اللازمة بناء على نتائج الدراسة قد تفيد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم.

## 1.5 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم.
2. التعرف إلى مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تبعاً للمتغيرات الاتية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة).
3. التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية.
4. التعرف إلى مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً للمتغيرات الاتية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)
5. معرفة العلاقة الارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

## 1.6 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟

**السؤال الثالث:** ما درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

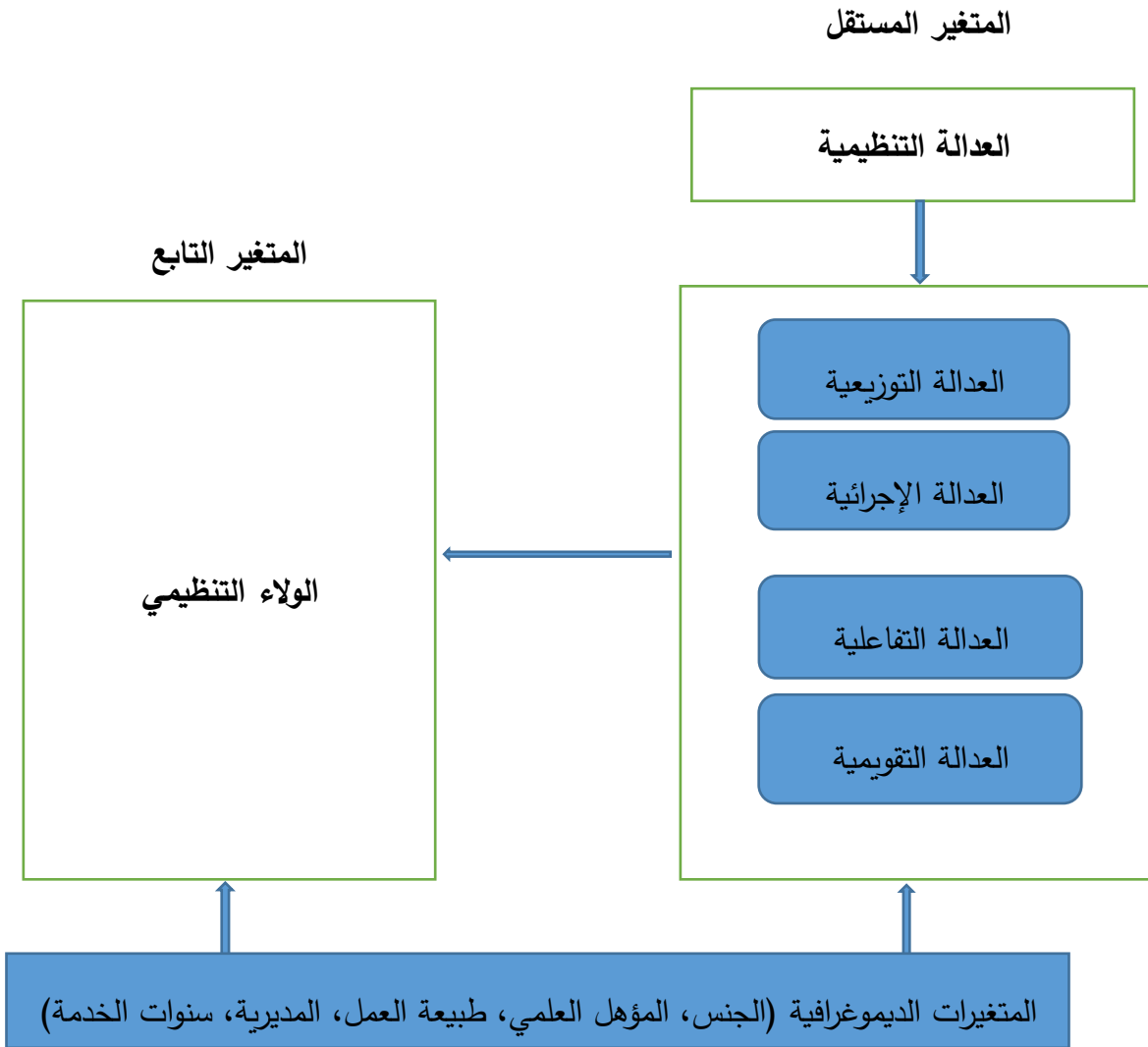
**السؤال الرابع:** هل تختلف درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بكافة أبعادها لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم؟

### 1.7 حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الأكاديمي 2021/2020.
2. الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والتي تشمل (مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية يطا، مديرية بيت لحم).
3. الحدود البشرية: جميع الموظفين الميدانيين والإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعددهم (604) موظف وموظفة.

### 1.8 نموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج الدراسة (اعداد الباحثة).

## 1.9 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة).

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير طبيعة العمل.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المديرية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

▪ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

▪ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

▪ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

▪ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

▪ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التوزيعية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

▪ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة الإجرائية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التفاعلية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التقويمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

## 1.10 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

**الفصل الأول:** يعرض الإطار العام للدراسة ويتضمن: "المقدمة، مشكلة الدراسة، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها وأسئلتها، وفرضيات الدراسة، وحدود ومحددات الدراسة، وتفصيل وهيكلية الدراسة".

**الفصل الثاني:** يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** منهجية الدراسة وتتضمن: "منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة".

**الفصل الرابع:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

**الفصل الخامس:** أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الباحثة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

## 2 الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 المقدمة

تلعب العدالة التنظيمية دوراً حيوياً، فهي تركز على القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعبر عن العلاقة بين الأفراد والمنظمات لتوفير أساس من العدل والمساواة والنزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين الجميع، وتساهم في تشكيل شخصية وقيم ودوافع واتجاهات الفرد بطريقة عادلة وصادقة، وتشكل العدالة دافع الفرد الداخلي للإنتاج بسبب إحساسه ويقينه في إشباع احتياجاته ورغباته بطريقة عادلة وآمنة ومستقرة، مما يؤثر بشكل إيجابي على ثقته بنفسه وولائه إلى المنظمة (دراوشة، 2017).

لذا تناول هذا الفصل التعرف إلى العدالة التنظيمية بكافة أبعادها وكذلك التعرف على أهم محاور الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية.

#### 2.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

تعود الأصول التاريخية لمفهوم آدمز (Stacy Adams) للعدالة التنظيمية لنظرية المساواة (العدالة) في منتصف الستينيات، حيث أشارت إلى أن الشخص يقارن معدل مخرجاته (العائد الذي يحصل عليه) مع مدخلاته (الجهود التي يبذلها) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، إذا كانت المعدلات من وجهة نظره متساوية فالنتيجة هي إحساس العامل بالرضا عن عمله، أما إذا كان عكس ذلك فالنتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله ما يدفع الفرد للتخلص من هذا التوتر (Robbins & Judge, 2007).

انتشر مفهوم العدالة التنظيمية على نطاقٍ واسعٍ في الأنثروبولوجيا، وقد اهتم به العلماء منذ مائة عام، ورغم انتشاره اختلفوا في شرحه وتعريفه لمعنى واضح، نظراً لاختلاف وتنوع المفاهيم الثقافية (ناصر، 2006).

**مفهوم العدل في اللغة:** عرف (الفيروز أبادي، 2005: 1061) العدل "هو خلاف الجور، وهو القصد في الأمور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، فيقال: عدل عليه في القضية فهو عادل وبسط الوالي عدله".

وأشار كل من (Ogbonna & Harris, 2000) على أن العدالة التنظيمية هي من أكثر المفاهيم شيوعاً وشهرة في مجال الإدارة والنظريات التنظيمية، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى توافق في الآراء بشأن مفهوم موحد للعدالة التنظيمية.

ويعتقد (James, 1993) أن العدالة التنظيمية هي تصورات الموظفين عن المساواة في المعاملة التي يتلقونها في المؤسسة التي يعملون فيها.

ويعرفه (Karrikar & William, 2009) بأنه طريقة يحكم بها الموظفون على عدالة أسلوب المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني.

ويقصد به بأجودة (2010) على أنه مصطلح درجة إدراك المرؤوسين لسلامة ونزاهة المخرجات والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها وتقييم الأداء ومستوى تكافؤ مدخلاتهم ومخرجاتهم مع نظرائهم، هذا حتى يتمكنوا من إصدار الحكم على عدالة المنظمة أو عدالة المدير.

بينما يعرفه درة (2008) أنه نشاط تنظيمي يخصص الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة وعادلة ودقيقة، بالإضافة إلى احترام الموظفين، مما يضمن الحفاظ على حقوقهم الشخصية.

ويشير إليه فتحى (2012) أنه العدالة المتصورة للتبادل الذي يحدث في المنظمة، سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً، والذي يشمل الفرد في تعاملاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمنظمة كمنظومة اجتماعية.

ويرى (عبد الحميد ومحمد، 2015) إلى الأسلوب الذي يتم به معاملة الموظفون من قبل منظماتهم، مما يعني شرح ووصف دور العدالة في العمل.

ويعتقد كريم (2019) بأن العدالة التنظيمية تمنح كل فرد ما يستحقه، كما أنه مفهوم نسبي يمكن تعريفه من حيث الاكتمال والموضوعية التي يحققها الفرد في المعاملات والإجراءات. بمعنى ما، أن الإجراءات التنظيمية الذي يعتبره أحد الموظفين متحيزاً وذاتياً، قد ينظر إليه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وعادل للغاية.

بناء على ما سبق، تستنتج الباحثة أن مفهوم العدالة التنظيمية هو الشعور بالنزاهة والصدق لدى الموظفين الأفراد تجاه المعاملة الإنسانية والوظيفية بموجب مبدأ الحقوق والواجبات المتساوية.

## 2.2.1 مبادئ العدالة التنظيمية:

لكي ينجح العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، لا سيما في تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة، ولمواكبة التطورات في مختلف المجالات، يجب السعي لتحقيق مبادئ العدالة التنظيمية (درة، 2008؛ الخزاعي، 2013).

- **مبدأ المساواة:** يتم التعبير عن هذا المبدأ في تكافؤ الأجور والفرص وساعات العمل والحوافز والمسؤوليات الوظيفية بين العاملين في المنظمة.
- **المبدأ الأخلاقي:** الاستقامة والشرف والأمانة والنزاهة والصدق والإخلاص.
- **مبدأ الدقة والتصحيح:** تستند القرارات والإجراءات المتبعة إلى معلومات دقيقة وواضحة، ويمكن تصحيحها في حالة حدوث أخطاء.
- **مبدأ الالتزام:** يمثل ما هو عادل، ولا سيما المعاملة العادلة والأجور المستحقة وفق المعايير واللوائح المعمول بها.
- **مبدأ المشاركة:** يشارك جميع الموظفين في المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.

## 2.2.2 أهمية العدالة التنظيمية:

أشار الداية (2012) أن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من الموضوعات النشطة والمهمة في الإدارة، ويمكن اعتباره أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير كبير على فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات، وهنا ظهرت النقاط المتعلقة بأهمية العدالة التنظيمية وهي:

- ✓ **زيادة نسبة الولاء التنظيمي للموظفين:** بغض النظر عن حجم المنظمة، سيشعر الموظف بالراحة والطمأنينة إذا أحس بالعدالة التنظيمية بغض النظر عن أبعادها. إذا شعر العامل أن المنظمة التي يعمل بها، تمارس العدالة في التوزيع والإجراءات والتفاعل والتقييم على قدم المساواة مع بقية العاملين فإن هذا الأمر سترك عنده انطبعا إيجابيا حول منظمة العمل بأكملها، وبالتالي الراحة في العمل وزيادة في ولائه التنظيمي.
- ✓ **إحساس الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء:** يعتقد العديد من الموظفين أن تقييم الأداء هو نقطة البداية للعمل الجاد، إذا كان التقييم قائما على الإنصاف والمساواة، وكان الجميع مسؤولا عن العمل الذي يقدمونه، فحينئذ يقوم كل عامل بعمله بشكل جيد، والعكس صحيح، على سبيل المثال، إذا كان الموظف يعتقد أن التقييم يعتمد على المحسوبية والعلاقات الاجتماعية، فإن هذا سيجبره على العمل دون حماس.
- ✓ **زيادة دافعية الجماعة:** يعتقد التربويون أن العدالة التنظيمية بأبعادها الإجرائية والتفاعلية، تؤثر على الفريق والمجموعة؛ إذا تم التعامل مع فرد يعمل في مجموعة أو فريق بالعدالة التنظيمية، فسوف يولي اهتماما كبيرا لزيادة المكافآت الجماعية والحوافز، لأن هذا النوع من العدل الإجرائي التفاعلي يعزز روح المجموعة، ويرسل رسالة مهمة إلى العامل مفادها أن المجموعة تقدر كل عضو فيها (حمادات، 2007).

✓ **المساعدة في العمل:** عدم الامتثال للعدالة التنظيمية من قبل الإدارات في المنظمة يخلق شعورا بالتوتر بين العاملين مما سيكون له تأثير سلبي على أداء عملهم، لذلك يحاول الموظفون إزالة التوتر والحد منه بإهمال العمل وتأخير انجازه أو الغياب عن العمل (أبو جاسر، 2010).

### 2.2.3 نظريات العدالة التنظيمية:

تندرج نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدوافع وتشمل التحليل والمقارنة والتقييم والاستنتاجات والاختبارات لتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، واختيار الأساليب والوسائل لتحقيق ذلك (المعاينة، 2005)، ومن أهم هذه النظريات:

#### 1. نظرية العدالة لآدمز Adams:

يرتبط تطور نظرية العدالة باسم (Stacy Adams)، وسميت هذه النظرية بعدة أسماء منها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية المساواة أو العدالة، ونظرية التبادل أو المبادلة (جقيدل، 2015). ويعتقد Adam (1963) أن إحساس الموظف بخلل بالعدالة التنظيمية في منظمته يعتمد على عملية المقارنة مع نفسه، من خلال ما يلي: -

✓ مقارنة إنجازاته بما يستحقه، والحصول على أقل مما يستحق، فإن هذا يجعل الموظف يشعر بالغضب أو عدم الرضا.  
✓ مقارنة الفرد بما يستحقه ونيل أكثر مما يستحق فينتج عنه الشعور بالذنب.

تستند هذه النظرية إلى حقيقة أن الموظف يقيس درجة المساواة والعدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود المبذولة (المدخلات) في عمله بالعائدات (المخرجات) التي يحصل عليها مع نسبة الموظفين المماثلين له في الوظيفة وفي ظل نفس الظروف. إذا كانت نتيجة المقارنة عادلة فسيشعر الموظف بالرضا عن عمله (العمرى، 2010؛ العميان، 2002).

#### 2. نظرية العدالة لروولز (Rawls):

يرى العمرى (2010) إلى أن نظرية العدالة لجون رولز، التي طورها في كتابه (نظرية في العدالة) عام 1971 تقوم على حالتين هما:

✓ **حالة الطبيعة الأولى:** يلتقي الأفراد بغض النظر عن الفرق بينهم نتيجة الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذين يجدون أنفسهم عليه.  
✓ **مسألة العقد الاجتماعي:** يتفق الأشخاص هنا على أنه لا يوجد امتياز يمكن أن يجعل أحدهم أكثر تفضيلاً من الآخر، ويتفق جميع العمال الأحرار على مجموعة من المبادئ

ويقبلونها كقواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم سلوكهم على المساواة والعدل التي يلتزم بها الجميع.

### 3. نظرية التوقع لبورتر ولولر (Porter & Lawler):

يرى بورتر ولولر من خلال نظريتهما أن الجهد الذي يبذله الشخص في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، واحتمال تحقيق المكافأة والوقوع في حالة بذل جهد، هذا يتطلب أن يكون لدى الشخص القدرة والصفات الشخصية والوقوع للقيام بهذا المجهود، ولديه وعي دقيق بأبعاد دوره، كي تدعم جهوده في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

أوضح نموذج بورتر ولولر أنه يعتمد على تصور الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة والحكم والقرار بشأن قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، ويبدو أن هناك علاقة بين الأداء والرضا (أكرم، 2006).

يرى (Noe, 2008) إلى أن نظرية بورتر ولولر ترى أن السلوك الفردي يعتمد على ثلاثة عوامل:

- ✓ العامل الأول: التوقعات التي تقوم على العلاقة بين الأداء التصوري والأداء الفعلي.
- ✓ العامل الثاني: الوسيلة وتقوم على العلاقة بين الأداء والنتيجة.
- ✓ العامل الثالث: التقييم وهو القيمة التي يضعها الفرد على النتائج.

### 4. نظرية العدالة الاجتماعية لفردرسكون:

هذه النظرية مستمدة من سياق الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة في الستينيات، والذي يعاني من انعدام العدالة والمساواة في العلاقات بين المؤسسات الإدارية والأفراد، تتضمن النظرية التأكيد على دعم الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل للجميع، وفتح مجالات العمل العام بالتساوي للجميع، دون تمييز في الحقوق والأجور وتحقيق عوائد حسب الجهد المقدم (المعاينة، 2007).

في عام 1986 وضع فردرسكون الافتراضات التالية لهذه النظرية (جقيدل، 2015):

- التمثيل البيروقراطي: من خلال الوظائف الإدارية العامة التي تمثل جميع مستويات المجتمع، وإتاحة الفرص للمجموعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن احتياجاتها ومتطلباتها من خلال القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.
- حرية التعبير في الصحافة: لضمان استعادة المواطنة السليمة من خلال عملية التدريب الإداري، ودعم الديمقراطية في أماكن العمل الإدارية، مما يدعم التنبؤ لقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والالتزامات القانونية والواجبات.

- تعالج الهيئات الإدارية حالات الظلم (عدم العدالة) وتؤدي مسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المزايا والخدمات.

#### 2.2.4 أبعاد العدالة التنظيمية

أشار (Niehoff & Moorman, 1993) أن هناك أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، وهي:

##### 1. العدالة التوزيعية:

ركزت الأبحاث المبكرة حول العدالة في المنظمات على مفاهيم عدالة التوزيع، لأنه قبل عام 1975 كانت العدالة التوزيعية هي المحور الوحيد لبحوث العدالة التنظيمية، ونشأ مفهوم العدالة التنظيمية من نظرية المساواة التي اقترحها ادم Adams (1963)، لكي تكون نقطة انطلاق في دراسة العدالة التوزيعية وحتى العدالة التنظيمية، اقترح آدمز أن إحدى الطرق لتحديد عدالة توزيع النواتج هو حساب المساهمات الفردية أو مدخلاته مقابل مخرجاته (الهنداوي، 2012).

أشار إليها (Karimi et al, 2013) أنها هي عدالة المخرجات أو النتائج التي يحصل عليها الفرد، حيث يقوم الأفراد بنتائج عملهم وفق قاعدة التوزيع المتساوي. لذلك يجب أن يتم توزيع العوائد على أساس المساواة أو مدى مساهمة الموظف ومقارنتها بزملائه الآخرين.

وعرفها درة (2008) المساواة في المخرجات أو عوائد الموظف المتمثلة في: عدد ساعات العمل وواجبات الوظيفة والأجور وفرص الترقية والحوافز. وهي أيضا العدالة المتصورة للمخرجات أو التوزيعات التي تم الحصول عليها في البيئة التنظيمية.

تقوم العدالة التوزيعية على افتراضين هما (بلال، 2008؛ حامد، 2003):

- يقوم الموظفون دائما بإجراء عمليات مقارنة مستمرة مع زملائهم لقياس النسبة بين مخرجاتهم ومدخلاتهم، ومقارنتها مع زملائهم في نفس الوظيفة.

- الموظف مدفوع بشكل أساسي بإدراك عدم العدالة، يعني ذلك إن توافر شروط العدالة يضع الموظفين في حالة من التوازن الديناميكي، بينما تجعل الظروف غير العادلة الموظفين غاضبين أو مذنبين، مما يدفعه إلى استعادة التوازن الديناميكي في البحث عن العدالة.

تشمل عدالة التوزيع سلسلة من المبادئ، ويمكن للناس استخدام هذه المبادئ لتحديد الحقوق والالتزامات الأساسية، وتحديد ما يحصلون عليه من فوائد وأعباء التعاون الاجتماعي ليكون التوزيع مناسب (الهنداوي، 2012).

وهناك ثلاث قواعد لعدالة التوزيع وهي (بوقليع، 2011):

- قاعدة الإنصاف: تستند هذه القاعدة إلى توزيع العوائد على أساس مستوى المساهمة، على سبيل المثال، موظف بدوام جزئي لا يتساوى أجره مع العمل بدوام كامل، وإذا تساوت الأجور، فسيكون هناك انتهاك للعدالة.

- **قاعدة المساواة:** التركيز على مبدأ الدخل بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العرق، فكل فرد لديه فرص متساوية، والتوزيع مبني على المعرفة والمهارات الإنتاجية.
  - **قاعدة الحاجة:** تستند هذه القاعدة في توزيع العوائد على مبدأ المحتاج الأول: إذا كانت جميع الشروط الأخرى متشابهة، فإن الأمهات اللواتي لديهن طفلان أو أكثر يحق لهن الحصول على دخل أكثر من الأمهات اللاتي لديهن طفل واحد.
- أضاف (Giapet) أن عدالة التوزيع تشمل ما يلي (العبيدي، 2012):

- **جانب مادي:** حجم ومحتوى المكافآت التي يتلقاها الشخص.
  - **جانب اجتماعي:** الطريقة التي يتعامل بها صانع القرار مع الموظفين عند منحهم مكافآت.
- وترى الباحثة أن العدالة التوزيعية تمثل البعد الأول للعدالة التنظيمية وعادة ما تشير إلى توزيع النواتج مثل (المهام، والمسؤوليات، الدخل، المكافآت، المزايا والموارد.....الخ) بطريقة عادلة وفقا لقدرات موظفي المنظمات المختلفة.

## 2. العدالة الإجرائية:

لقد أولت العديد من الدراسات اهتماما كبيرا لمسألة العدالة التنظيمية، وتم التطرق إلى محور العدالة التوزيعية دون أبعاد أخرى للعدالة التنظيمية، بينما تتجاهل العدالة التنظيمية جانبا مهما من جوانب العدالة التنظيمية، وهي الإجراءات التنظيمية وهي تحديد المخرجات بطريقة تتوافق مع المدخلات التنظيمية (Gim et al, 2014).

عرفها سكر (2013) أنها الدرجة التي يعامل بها المدير موظفيه باحترام وتقدير، والاهتمام بحقوق الموظفين، ومصارحتهم في كل ما هو مهم بالنسبة لهم، والتطبيق العادل للقرارات عليهم والسماح لهم بمناقشتها والعناية بهم وبشؤونهم ومناقشة نتائج القرارات التي قد تؤثر على وظائفهم. ويرى حسنين (2013) أن عدالة الإجراءات تشير إلى:

- الإجراءات المستخدمة لتحديد المخرجات.
  - عدالة هذه الإجراءات يجب أن تكون متسقة ومستمرة.
  - تلبية مصالح جميع الأشخاص وعدم تحقيق المصالح الشخصية.
  - عدالة الإجراءات مبنية على معلومات صحيحة وتتيح الفرصة لتصحيح القرارات.
  - السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة.
- حدد (Leventhal, 1980) والطبولي (2105) ست قواعد لعدالة الإجراءات وتتمثل بالآتي:
- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تأخذ عملية صنع القرار في الاعتبار آراء أصحاب المصلحة.
- يسلط هذا المبدأ الضوء على أهمية مشاركة الموظف في تطوير اللوائح أو المناقشات التي قد تؤثر على صنع القرار التنظيمي لديهم.

- قاعدة عدم الانحياز (عدم التحيز): لا ينبغي تمكين المصالح الفردية للتأثير على عملية صنع القرار، لأن تفضيل المصلحة العامة يمثل ركيزة مهمة للعدالة التنظيمية.
  - قاعدة الانسجام: التطبيق العادل لإجراءات المكافأة والعقاب على جميع العمال، وفي جميع الظروف.
  - قاعدة الدقة: اتخاذ القرارات بناء على معلومات موثوقة ودقيقة وشاملة.
  - قاعدة الاستئناف: إتاحة الفرصة لمعارضة القرار وتعديله ومراجعته بأسباب مبررة.
  - القاعدة الأخلاقية: تخصيص الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية المعمول بها.
- ويرى جرينبرج وبارون (2004) أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما:
- أ- الجانب الهيكلي: هو طريقة اتخاذ القرار، ولكي تبدو هذه الطريقة عادلة، يجب مراعاة النقاط التالية:

- ✓ لعب دور في عملية صنع القرار من خلال المشاركة في صنعها.
- ✓ توفير الفرص لتصحيح الأخطاء.
- ✓ استخدام سياسات وقواعد متسقة.
- ✓ القرار المتخذ غير متحيز.

- ب- الجانب الاجتماعي: وهذا الجانب يعتمد على احترام صناع القرار للموظفين، وإبلاغ الموظفين بكيفية اتخاذها، بمعنى أن هذا الجانب يتعلق بمعاملة الموظفين. ولكي تكون الإجراءات عادلة يجب أن تتوفر فيها ما يلي (Colquitt et al., 2001):
- ✓ أن تطبق باستمرار على اختلاف الأفراد والأزمنة.
  - ✓ تكون خالية من التحيز.
  - ✓ التأكد من أن المعلومات الدقيقة يتم جمعها واستخدامها في صنع القرار.
  - ✓ تضمين بعض الآليات لتصحيح الأخطاء أو القرارات غير الصحيحة.
  - ✓ الامتثال للمعايير الأخلاقية.
  - ✓ مراعاة وجهات نظر جميع الأطراف المتأثرة بالقرار.
- أكد زايد (2006) أن العدالة الإجرائية يجب أن تشمل ثلاثة عناصر وهي:
- ✓ المعايير والقواعد الرسمية للإجراءات.
  - ✓ توضيح الإجراءات وعملية اتخاذ القرار.
  - ✓ التفاعل بين الشخص الذي يطبق القاعدة (متخذ القرار) والموظفين المتأثرين بالقرار.

### 3. العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

عرفها حامد (2003) الدرجة التي يشعر بها الموظف بالمعاملة العادلة التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب استخدام هذه الإجراءات، ويمكن اعتبار عدالة التفاعل

على أنها تعكس جودة المعاملة الشخصية أثناء تنفيذ إجراءات القرار الرسمية، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

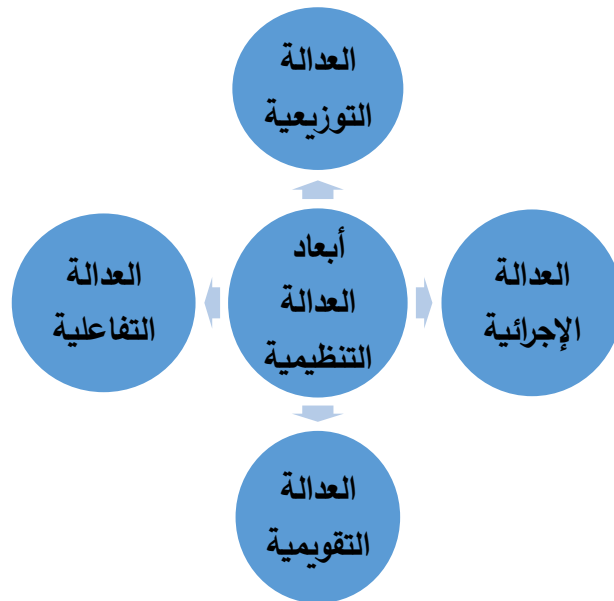
وقد أشار العطوي (2007) أن العدالة التفاعلية تشمل نوعين من العدالة:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** تظهر مدى احترام وتقدير المدير في التعامل مع الموظفين.
- **عدالة المعلومات:** تركز على التفسيرات المقدمة للموظفين من خلال توفير المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو كيفية توزيع المخرجات بطريقة أكثر موثوقية.

#### 4. العدالة التقييمية:

عرفها درة (2008) الدرجة التي يشعر بها الموظف بنزاهة التقييم الإداري لأدائه الوظيفي وسلوكه، مما يعزز رضاه عن نظام العمل، وطمأنته على ترقيته وتطوره الوظيفي وتقييم أدائه، والعدالة التقييمية تؤدي إلى:

- ✓ تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- ✓ إنشاء القدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة.
- ✓ القدرة على إعادة تصميم المنظمة إلى وظائف وأدوار تنظيمية.
- ✓ تصحيح الانحرافات وخلق التصورات اللازمة بشكل يضمن استدامة العمليات والإنجازات التنظيمية لدى أعضاء المنظمة. ويوضح الشكل (1.2) أبعاد العدالة التنظيمية الأربعة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً، كل بعد مع الآخر ولا يمكن التحدث عن بعد دون الآخر، فكل واحد منها مكمل للآخر.



شكل 1.2: أبعاد العدالة التنظيمية المستخدمة في الدراسة (اعداد الباحثة).

## 2.3 الولاء التنظيمي

ليس هناك شك في أن الولاء للمنظمة هو شرط أساسي لتوفير الفعالية في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، لأن الولاء عندما يتحقق يؤدي حتماً إلى العطاء والتفاني في سبيل المنظمة، ونتيجة لذلك تسعى المنظمة بأكملها التي يمثلها مديرها حريصةً على تكريس ودعم الولاء، وربما يكون من الطبيعي أن ضمان ولاء العمال لا يتحقق بسهولة، بل لابد لضمانه، يجب على المنظمة تلبية احتياجات العمال على جميع المستويات، لذلك تصبح القضية متبادلة بمعنى أن المنظمة تعتني بالفرد وتلبي احتياجاته المختلفة من ناحية، ويتجذر ولاء الفرد للمنظمة في المقابل، بحيث يقوم بعمله مندفعاً ومتحمساً باذلاً أقصى ما في وسعه لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها وطموحاتها (بطاح، 2006).

### 2.3.1 مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وأول الناس الذين بحثوا فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الناس ككائنات اجتماعية يعيشون مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة ويرتبطون بهم من خلال العلاقات الاجتماعية المستمدة من الحاجة إلى التعاون والشعور إلى الالتزام بتلك البيئة الاجتماعية (سلامة، 2003).

وللولاء التنظيمي عدة تعريفات في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والتغيرات التي تؤثر عليه.

يرى الإبراهيم (2003) بأنه الارتباط بقيم وأهداف المنظمة والتوحد معها والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية من أجل مصلحتها وتحقيق ما هو أبعد من المتوقع لمهامها، والمساهمة في بذل جهدٍ مشترك لصالح المنظمة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها.

ويشير إليه فوده (2007) بأنه: الاستثمار المتبادل بين الفرد والمؤسسة من خلال استمرارية العلاقات التعاقدية بينهما ويؤدي سلوك الفرد إلى سلوكيات تتجاوز سلوكه الرسمي المتوقع منه ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده للمساهمة في نجاح المنظمة وبقائها، والاستعداد لبذل المزيد من الأعمال التطوعية وتحمل المزيد من المسؤوليات.

ويعرفه (Dean, 2007) هو: درجة تكامل ومشاركة الفرد في المنظمة والتي تتمثل في قبول الأهداف، والرغبة في القيام بعمل الآخرين ومساعدتهم والحفاظ على عضويته في المنظمة.

ويقصد به فلمبان (2009) بأنه الشعور الايجابي الذي يخلقه الموظف تجاه منظمته والإخلاص لها، والتوافق مع قيم وأهداف المنظمة والحرص على البقاء معها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على غيرها مع الاعتزاز بمآثر المؤسسة مما يزيد نجاحها.

ويرى "بروس" أن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر (المشهداني والعيبيدي، 2013):

- ✓ **التطابق:** تبني قيم وسياسة وأهداف التنظيم باعتبارها قيمه وأهدافه.
- ✓ **الاستغراق:** يشير إلى الانخراط والانهماك ودور الفرد أيضا في العمل.
- ✓ **الإخلاص والوفاء:** الشعور بالموودة والتعلق القوي بالمنظمة، أما الوفاء هو الثبات على الحب واستمراره حتى الموت وبعد الموت مع أبنائه وأصدقائه.

بناء على ما سبق تستنتج الباحثة أن مفهوم الولاء التنظيمي يرتكز على عدة عناصر تعتبر من أهم عناصر الولاء التنظيمي وهي: (إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، الاستعداد والرغبة في البقاء في المنظمة والاستمرار في خدمتها لأطول فترة ممكنة، بذل أقصى جهد لصالحها، الافتخار، والاعتزاز بانتمائه لهذه المنظمة).

### 2.3.2 خصائص الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي له عدد من الخصائص تتمثل فيما يلي (البارودي، 2015):

- إنه حالة غير ملموسة يمكن إظهارها من خلال الظواهر التنظيمية والتي تتجلى من خلال تصرفات وسلوكيات الأشخاص العاملين في المنظمات، والتي تجسد مدى ولائهم.
- الولاء التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية والتنظيمية وظواهر الإدارة الأخرى في المنظمة.
- لن يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الاستقرار المطلق، إلى أن درجة التغيير التي تحدث فيه أقل نسبياً من درجة التغيير المرتبطة بظواهر أخرى.
- الولاء التنظيمي يعتبر متعدد الأبعاد، على الرغم من أن الباحثين يتفقون على هذه النقطة لكنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تتفاعل مع بعضها البعض.

### 2.3.3 أهمية الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي مهم للغاية في حياة المنظمة، وله تأثير كبير على تقدم العمل فيها وتحقيق أهدافها بشكل فعال، وكذلك تأثيره على السلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه الموظفين داخل المنظمة الوجهة الصحيحة، أو للحد من سلوكهم السلبي مثل ترك العمل أو التغيب أو الشعور بالإحباط (البارودي، 2015).

واتفق البارودي (2015) وعبد الواحد (2015) أن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص بالآتي:

- يمثل الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في ربط المنظمة بموظفيها وخاصةً في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم حوافز لتحفيز هؤلاء الأشخاص على العمل وتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
- ينظر إلى ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها على أنها عامل مهم أكثر من الرضى الوظيفي عندما يتعلق الأمر بتنبؤ بقائهم في منظماتهم أو ترك العمل من أجل العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأشخاص بالولاء لمنظمتهم، كلما ساعدهم ذلك على قبول التغييرات التي تكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيكون في صالحهم.
- الولاء التنظيمي يساعد على تطوير السلوك الإبداعي في المنظمة.
- ولاء الأفراد لمنظماتهم هو عامل مهم لضمان نجاح واستدامة هذه المنظمات وزيادة عائداتها.
- الولاء التنظيمي هو أحد العناصر الرئيسية لقياس التوافق بين الأفراد من ناحية وبين المنظمات من ناحية أخرى، ويميل الأشخاص ذوو الولاء التنظيمي العالي إلى بذل المزيد من الجهد لمنظماتهم، كما يميلون أيضاً إلى دعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يقلل من العبء الواقع على الرؤساء في إدارة المرؤوسين؛ لأن الأفراد يتفاعلون بشكل أفضل مع تعليمات الرئيس ثم يعملون بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

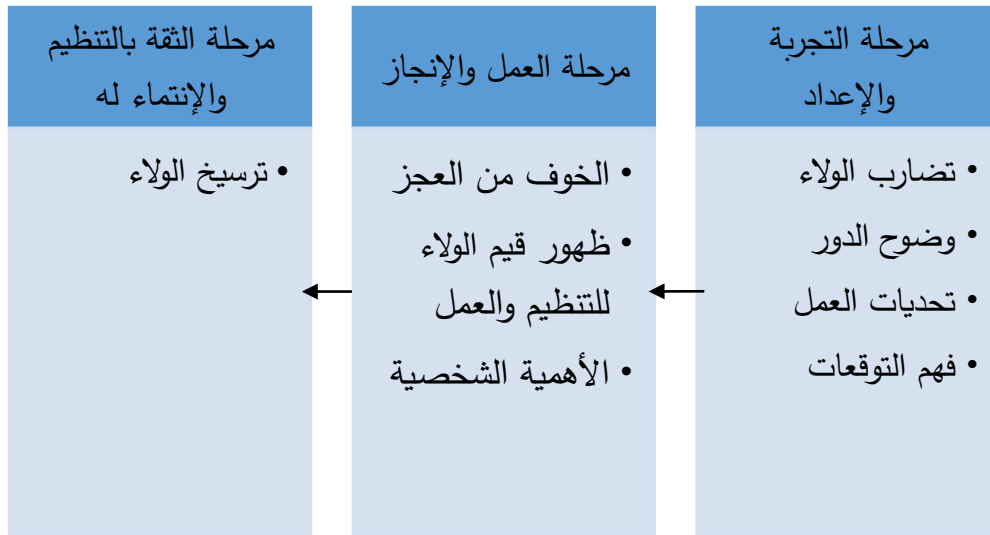
بالنظر إلى هذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي، يجب على المنظمات بشكل عام أن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لموظفيها، من خلال توفير جميع الأدوات التي يمكن أن تساعد في بناء وتطوير هذا الولاء.

#### 2.3.4 مراحل الولاء التنظيمي:

لقد أوضح "Bochanan" أن الولاء التنظيمي للأفراد يتطور خلال ثلاث مراحل متتالية (عورتاني، 2003):

- **مرحلة التجربة والإعداد:** إنها فترة ما بعد التعيين وهي سنة واحدة من تاريخ دخول الفرد إلى العمل، ومع ذلك ينظر إليها على أنها فترة تجريبية ويخضع العامل للتدريب والإعداد والاختيار، ويكون الفرد مهتم بكسب الرضى والقبول من المؤسسة التي يعمل فيها لذلك فهو يسعى إلى أن يكون مبدعاً وبارزاً في عمله وأن يكون مركز الاهتمام والثناء لجميع من حوله. ويرى "Bochanan" أيضاً أن هناك خبرات تظهر في هذه المرحلة منها تضارب الولاء، والتحديات الوظيفية، ووضوح الدور، وفهم التوقعات.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** هي الفترة التي تعقب الفترة التجريبية والتي تتراوح بين سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها لإثبات نفسه من خلال العمل وتسليط الضوء على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة بظهور بعض الخبرات وهي الخوف من العجز، والأهمية الشخصية وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
- **مرحلة الثقة والتنظيم والانتماء له:** تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من انضمام الفرد إلى العمل ويبدأ فيها توطيد اتجاهات الولاء اتجاه مؤسسته التي يعمل فيها حتى تصبح الرابطة متينة شديدة الوثاق، ويشعر الشخص حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل لصالح منظمته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر اهتماماته الشخصية لهيب مشاعر الإخلاص والحب لمنظمته، وهذه الفترة نقلت الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، ويوضح الشكل رقم (2.2) مراحل الولاء التنظيمي.



شكل 2.2: مراحل الولاء التنظيمي (المصدر: المعاني، 1996)

وفي تصنيف غير بعيد عن تصنيف بوشنان ذكر كل من مودي وبورتر ثلاث مراحل للولاء التنظيمي (اللوزي، 2003):

- **مرحلة ما قبل العمل:** خلال هذا الوقت يتأهل الفرد للدخول في التنظيم عن طريق الاستعداد واكتساب المهارات اللازمة، ومن الواضح أن هذه المرحلة تتميز بمستويات مختلفة من الاتجاهات والخبرات التي تعد الفرد للانخراط في التنظيم.
- **مرحلة البدء في العمل:** تتمثل في اكتساب الفرد للخبرة المتعلقة بالعمل ويكون لها عادة تأثير كبير في تطوير مواقف الفرد تجاه العمل وتكريس ولاءه له.

- **مرحلة الترسخ:** في هذه المرحلة يتم تحديد المواقف والقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع المنظمة.

### 2.3.5 أبعاد الولاء التنظيمي:

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين فيرى كل من (آلن وماير) أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (Meyer, Allen & Smith, 1993):

**1- الولاء العاطفي:** شعور الفرد القوي بالعاطفة اتجاه المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، وشعوره بأنها جزء منه وهو جزء منها، وتفضيلها على المنظمات الأخرى وكذلك مطابقة أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمتها (Elele & Fields, 2010).  
وعرفه داؤد (2011) بأنه:

- قوة رغبة الفرد في مواصلة العمل في منظمته لأنه يوافق قيمها وأهدافها.
- استعداد ورغبة الفرد بمواصلة العمل لتوافقه معه مما يعني تناسق الأهداف.
- ارتباط عاطفي وإيمان بالمنظمة.
- الارتباط العاطفي للموظف بهوية المنظمة من خلال البقاء والانضمام إليها ومواصلة في أن يكون عضوا فيها حسب رغبته وإرادته.

هذا يعني أن هذا البعد يتألف من حقيقة أن الفرد لديه معرفة بالسمات المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وطبيعة وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة شعور الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مسار صنع القرار سواء كان ذلك مرتبطاً بالعمل أو ما يتعلق به مما يجعله فخوراً بانتمائه إلى منظمته ويعرض أنشطتها بشكل إيجابي عند التحدث لآخرين وتبني مشاكلها لو كانت مشاكله والشعور بجو أسري بالعمل (عويضة، 2008) وترى الباحثة أن الولاء العاطفي يشير إلى أن مواصلة عمل الفرد في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تتطابق قيم وأهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وارتباطه العاطفي والاندماج فيها ورغبته القوية بالبقاء فيها.

**2- الولاء المستمر:** إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها إذا واصل العمل في مؤسسته مقابل ما سيفقده إذا قرر الانضمام إلى مؤسسة أخرى (أبو العلا، 2009).

وعرفه (داؤد، 2011) بأنه:

- قوة حاجة الفرد للعمل في المنظمة لأنه لا يتحمل عبء العيش بطريقة أخرى.
- قوة رغبة الفرد بالبقاء في للعمل بمنظمته لأنه يعتقد ان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.
- الفائدة المادية التي يجنيها الفرد إذا ما بقي في المنظمة مقارنة بمغادرة المنظمة.

- قياس الفرد للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة مقارنة بمواصلة العمل والبقاء في المنظمة.  
- في هذه الحالة يقاس ولاء الفرد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الشخص إذا استمر في العمل في المنظمة مقابل ما سيخسر إذا قرر الانضمام إلى أطراف وجهات أخرى، حيث إن تقييم الشخص لأهمية مواصلة العمل والبقاء في المنظمة يتأثر بعدد من العوامل منها العمر ومدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسية لرغبة الشخص في مواصلة عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءا كبيرا من حياته في المنظمة وأي إهمال أو تساهل من جانبه يعتبر خسارة بالنسبة له خاصة إذا كانت جوانب الاستثمار هذه غير قابلة للتحويل إلى عمل آخر، وقد يفضل الأفراد الذين تقدم بهم السن البقاء في المنظمة بسبب تضائل فرص العمل في مكان آخر (عويضة، 2008).

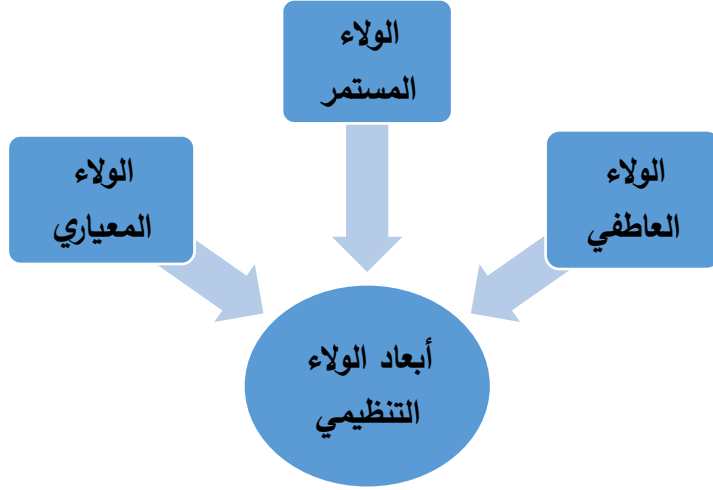
مما سبق نستنتج أن الولاء المستمر للفرد يتحقق بحصوله على الامتيازات التي تقدمها المنظمة والتي سيخسرها إذا ترك العمل فيها، لذلك يدرك الفرد ان ترك المنظمة سيكلفه الكثير وبقائه هو نتيجة عدم وجود بديل آخر.

**3- الولاء المعياري:** شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغط زملائه في المؤسسة التي يعمل بها لأنه يأخذ بعين الاعتبار ما سيقوله الآخرون إذا غادر المؤسسة، إنه لا يريد أن يسبب قلقا للزملاء والمنظمة بسبب تركه للعمل (جرينيرج وبارون، 2004).

وعرفه داؤد (2011) بأنه:

- شعور الأفراد انهم مجبرون على البقاء في المنظمة بسبب الضغط من الآخرين.  
- البقاء في المنظمة لأسباب أخلاقية ومعنوية.  
- الالتزام بالعضوية للموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الولاء المعياري والذين يعتقدون بأنه يجب عليهم مواصلة العمل في المنظمة لأنهم قلقون بشأن ما سيقوله الآخرون إذا تركوا وظائفهم، فهو التزام اخلاقي حتى إذا كان على حساب نفسه.

هذا يعني أن الولاء المعياري شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لأعضائها وتمكينهم من المشاركة وتوليد موقف ايجابي، ولا يقتصر الأمر على تحديد الإجراءات وكيفية أداء العمل ولكن أيضا المساهمة في تحديد الأهداف ووضع السياسات العامة في المنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن مغادرة المنظمة لأنه ملتزم أخلاقيا بتمكين المنظمة من تحقيق تلك الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك فيها، وكذلك لالتزامه بأخلاقيات المهنة التي تلزمه للبقاء في المنظمة (هباز، 2014)، ويوضح الشكل رقم (3.2) أبعاد الولاء التنظيمي.



شكل 3.2: أبعاد الولاء التنظيمى (إعداد الباحثة).

### 2.3.6 أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمى:

يعود ضعف الولاء في المنظمات لعدة أسباب أهمها (الحرفة، 1980):

- أ- فشل الإدارة في فهم مدى اقناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- ب- انعدام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وجود الفرد في وظيفة تتناسب مع قدراته وتوجهاته وميوله ومؤهلاته ينعكس في ولائه.
- ت- عدم تزويد الموظفين بفرصة عادلة للترقية مما قد يصيبهم الإحباط.
- ث- التعليمات غير المحددة والغامضة.
- ج- عدم تبني سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- ح- سوء التعبير عن السياسات التي تخص العمل.
- خ- التوزيع غير المتكافئ للعمل بين الموظفين بسبب انعدام العدالة.

سيؤثر الخلل في أحد العناصر السابقة على أداء العمال وتقديم عطاءاتهم بشكل غير صحيح، وكذلك ابتعاد أفرادهم عن مكافأة المتميزين منهم وبالتالي تنعكس القضية برمتها في فعالية القرارات الإدارية التي تخص تقدم المنظمة (جواد، 2000).

من ناحية أخرى فإن مظاهر قلة الانتماء وضعف الولاء في المنظمة له أشكال مختلفة من شخص لآخر أو من مجموعة إلى أخرى ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير (الحرفة، 1980):

- أ- ميل ضعيف للعمل، والشعور بعدم مبالاة وعدم وجود شعور شخصي بقيمة العمل وشعور ضعيف بالاستقرار والأمان.

- ب- الزيادة في ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام ساعات العمل وكثرة حوادثه وضعف الاحترام في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر والشكاوى المتكررة.
- ت- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وبعدها عن العمال وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

### 2.3.7 مظاهر الولاء التنظيمي:

يتجلى ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها (الحري، 2016):

- ✓ الاستعداد للتضحية بوقت وطاقة إضافيين من أجل الوقوف مع المنظمة في منحة محددة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يساعد على الارتقاء بالمنظمة وتحسين سمعتهم أمام الآخرين.
  - ✓ احترام المنظمة وإدارتها وبذل قصارى جهدهم لإرضائهم وينعكس هذا في السعي الدؤوب لتحقيق أهداف المنظمة.
  - ✓ تحسين الكفاءة الوظيفية وتوحيد الجهود والحفاظ على أسرار العمل والحفاظ عن سمعته.
  - ✓ الاستعداد المستمر لتطوير أنفسهم بطريقة تخدم كل من الطرفين المنظمة والعمال.
- عند تحقيق حالة الولاء لدى العاملين في المنظمة يجب على إدارة المنظمة منح بعض الامتيازات للعاملين، خاصة عند تحقيق النجاح كرد فعل على ولائهم لها ووقفهم بجانب المنظمة بكل إخلاص للتغلب على الأزمات الصعبة.

### 2.3.8 العوامل التي تساعد في تكوين الولاء الوظيفي والسلوك الناجم عنه:

يمكن سرد العوامل التي تساعد على تطوير الولاء التنظيمي على النحو التالي:

- **إشباع حاجات العاملين:** من المعروف أن العمال لديهم مجموعة من الاحتياجات التي يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمن والشعور بالاطمئنان في التنظيم ويسعون لأن يكونوا في موضع تقدير ومحبوبين وجزءاً من الجماعة، وبالتالي يسعون إلى تحقيق ذواتهم مما يزيد من ولائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى المزيد من العمل. والتنظيم الذي لا يساعدهم على تلبية احتياجاتهم لا يمكن أن يكون مكان للاستقرار بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم بتلبية احتياجاتهم (عبودي، 2006).
- **السياسات:** يرى اللوزي (1999) أن ضرورة العمل تستند إلى سياسات داخلية تساعد على تلبية احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة حيث من المعتاد أن يكون لدى أي شخص مجموعة من الاحتياجات المتداخلة تساعد في تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأشخاص، ويعتمد السلوك في جوانبه الإيجابية أو السلبية على قدرة الفرد على تلبية هذه الاحتياجات فإذا شبع فإن ذلك سيزيد عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي، بطريقة ما يساعد على خلق ما يسمى السلوك المتوازن

وهذا السلوك المتوازن الذي ينتج عن دعم المنظمة للفرد في تلبية هذه الاحتياجات يخلق شعوراً بالرضا والطمأنينة والانتماء والولاء التنظيمي.

■ **وضوح الأهداف:** يرى اللوزي (2003) أن وضوح الأهداف التنظيمية يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً كلما كان من الممكن تحقيق هذه الأهداف، وهذا ينطبق على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة أكثر وضوحاً زاد الولاء والانتماء للتنظيم.

■ **نظام الحوافز:** تعرف الحوافز بأنها: الإمكانيات المتوافرة في محيط الشخص المعدلة، تؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين وأداء نشاطه أو أنشطته المحددة بطريقة تلبى احتياجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه وبالتالي نجد أن نظام الحوافز يحقق فائدتين (عبودي، 2006):  
✓ حث الأفراد على اكمال العمل المطلوب بكفاءة.

✓ تلبية احتياجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم في إطار القدرات المتاحة.

■ **الرضا الوظيفي:** يعني المشاعر التي يظهرها الفرد عن عمله في التنظيم، وينتج الرضا الوظيفي من الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له لذلك كلما كان الفرق بينها أصغر كلما كان الرضا الوظيفي أعلى لديه، وقد أظهرت الدراسات علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي فإن أعضائها أكثر ولاءً من الأعضاء الآخرين (الهندول، 2002).

■ **المكانة الاجتماعية:** وهي المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي (عبودي، 2006)، وتشير الأبحاث إلى أن العامل الذي يتمتع بمكانة عالية في المنظمة تؤدي إلى تشكيل ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل جهوداً حثيثة في العمل والرغبة القوية في تحقيق أعلى مستوى في المكانة، مما ينعكس بشكل ايجابي على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية (المعاني، 1996).

■ **أسلوب القيادة:** يرى عبودي (2006) أن القائد يلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على البقاء في المؤسسة لذلك يجب على القائد اتباع أسلوب الإشراف والمراقبة وترصد الأخطاء ومحاولة تشجيع مبادئ الاجتهاد في الرأي ومحاولة استيعاب الأفكار الجديدة والمبتكرة.

■ **بناء الثقة التنظيمية:** الثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة للوفاء بالالتزامات الكتابية أو الشفوية الصادرة عن الآخرين أو الأفراد أو الجماعات، ويرى بعض الكتاب أن الثقة التنظيمية تتبع من التصور المشترك لأعضاء المنظمة الذين يرغبون في تحقيق علاقات فعالة ولا يريد الجميع إيذاء الآخرين (عبودي، 2006).

■ **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي يعني: الخصائص المختلفة للبيئة التنظيمية والتي تشمل احتياجات الموظفين، جوانب التنظيم الرسمي، وطبيعة الاتصال التنظيمي، وأساليب الإشراف

السائدة، وسلوك المجموعات التي يدركها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وجميع السلوكيات التنظيمية.

ويعرفه ريتشارد ستيرز: البيئة الداخلية بمؤسسة معينة، يتعرف الموظفون عليها من خلال تجاربهم وتأثيرها في سلوكهم (عبودي، 2006).

إن تمتع الموظفين بمناخ تنظيمي مناسب من حيث الانسجام والعدالة والتعاون والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد الرضا الوظيفي ويدعم الولاء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا توجد فيها مناخ تنظيمي سليم تعاني من بعض الآثار السلبية المتمثلة في عدم الحيوية، وتدني الإنتاجية، وزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة (اللوزي، 1999).

■ **التطبيع التنظيمي:** هو العملية التي يكتسب بواسطتها الأفراد القيم والمواقف والمعايير والسلوكيات التي تتوافق مع مصالح المنظمة (الهدلول، 2002).

حيث تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى الموائمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم بعضهم البعض وعلى قدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من جهة وإمكانية تكيف الفرد مع الخصائص والأهداف التنظيمية من جهة أخرى، ويلعب التطبيع دورا مهما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات في زيادة إنتاجية الفرد وولائه التنظيمي (المعاني، 1996).

■ **مشاركة العاملين في التنظيم:** وهذا يعني المشاركة الفعلية والعقلية للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة والمشاركة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويتقاسم المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يمكن تلخيص المحاور الثلاثة المهمة التي تقوم عليها عملية المشاركة وهي (اللوزي، 1999):

- المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعتمد المشاركة الفعلية من أجل جعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- إنها تمكن الأفراد وتحفزهم وتدفعهم للعمل من خلال منحهم فرصة جيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والابتكارات والمبادرات لتحقيق الأهداف.
- تعمل على تطوير مهارات الأفراد في مكان العمل وتحمل المسؤولية.

### 2.3.9 قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يتطلب من المنظمة تكاليف وعمل شاق، ولكن له فوائد كبيرة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود منه على الأشخاص ومنه ما يعود على المنظمة في المقام الأول، ومنه ما يعود على المجتمع ككل (العنزي، 2008).

وتتلخص فوائد قياس الولاء التنظيمي بالنقاط التالية (الصيرفي، 2015):

- يساعد قياس الولاء الإدارة في التعرف على نفسها من خلال رؤية العاملين لها، وفي الوقت نفسه تتعرف على من يعملون معها.
- من خلال قياس الولاء يمكن للمنظمة تحديد مشاكل الموظفين -حالات الغياب المتكرر- مشكلة دوران العمل -إصابات العمل ثم الخروج بطرق لعلاجها أو تخفيف هذه المشكلات.
- إحدى نتائج قياس الولاء التنظيمي هي تشخيص النقاط التي يمكن أن تؤثر على زيادة أو خفض ولاء العاملين وبعد ذلك تتمكن الإدارة التغلب على أسباب هذا الانخفاض ومحاولة تجنبه.
- يوفر قياس الولاء للإدارة مؤشرات تشير إلى مستوى الولاء باستخدام هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة تحديد موقعها أو اتجاهها مقارنة بالفترات الزمنية السابقة.
- قياس الولاء يشعر العاملون باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تقوية وتحسين علاقتهم بالإدارة. وفي الوقت نفسه، يتم تحقيق نمط من أنماط التواصل، حيث يتمكن العمال من التعبير عن مشاعرهم ونقل اقتراحاتهم حول العديد من السياسات والبرامج التي قد يكون من الصعب على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات الأعلى.

وقد اتفق بطاح (2006) والصيرفي (2015) أن هناك معيارين لقياس الولاء التنظيمي وهما:

- **المقاييس الموضوعية:** بناء على هذه المقاييس يتم تحليل العديد من الظواهر التي تشير على درجة ولاء العاملين مثل الغياب، الرغبة في البقاء في المنظمة، إصابات العمل، ومن خلال رصد ومراقبة هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة.
- **المقاييس الذاتية:** قياس الولاء التنظيمي من خلال الأساليب التقديرية التي توضح تقدير الموظفين ودرجة ولائهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير مؤشرات مهنية تكشف عن مستوى الولاء التنظيمي.

#### 2.4 مديريات التربية والتعليم في فلسطين

مديريات التربية والتعليم في فلسطين هي منظمة حكومية غير ربحية ومسؤولة عن الإدارة والإشراف على العملية التعليمية والتربوية في المنطقة المشمولة. كما تركز على تطوير وتحسين العمليات التعليمية في المدارس والعمليات الإدارية خارج وداخل المديرية (دراويش، 2006). ولها هيكلية معتمدة تتكون من مدير التربية والتعليم، ونائبين فني وإداري، ورؤساء أقسام فنيين وإداريين، ويتبع لكل رئيس قسم موظف أو أكثر وذلك تبعاً لطبيعة عمل القسم وحاجته من موظفين، والنائب الإداري مسؤول عن متابعة أعمال الأقسام الإدارية وهي: قسم الشؤون المالية، وقسم الشؤون الإدارية، وقسم اللوازم، قسم الكتب والمطبوعات، قسم الأبنية، وقسم المتابعة الميدانية، وقسم التقنيات والحاسوب. والنائب الفني مسؤول عن

متابعة أعمال الأقسام الفنية وهي: قسم التعليم العام، قسم التدريب والإشراف، قسم الامتحانات، قسم الأنشطة الطلابية، قسم الصحة المدرسية، قسم التربية الخاصة والإرشاد. وهناك أقسام تابعة لمدير التربية والتعليم مباشرة وهما قسم العلاقات العامة، وقسم التخطيط والإحصاء، وقسم الرقابة، وقسم الديوان. مع العلم أن مدير التربية والتعليم هو المسؤول الأول في مديريته ويشرف على جميع الأمور التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، فهو قدوة حسنة ويشتمل في مسؤولياته على إدارة المؤسسة التعليمية وتنظيم الفعاليات الهادفة وتنسيق وتنظيم العمل في المديرية والمدارس في منطقتها الجغرافية (هواش، 2011).

وقد قامت الباحثة بتسليط الضوء على مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم-جنوب الضفة الغربية -حيث تشتمل هذه المحافظات على مديريات التربية والتعليم لبيت لحم، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا.

والجدول التالي (1.2) يوضح توزيع المدارس وأعداد الطلاب والطواقم التعليمية (باستثناء الأذنة والمستخدمين)، الذين يقعون تحت إدارة وإشراف هذه المديريات (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2018):

جدول 1.2: توزيع المدارس وأعداد الطلاب والطواقم التعليمية.

عدد الطاقم التعليمي	عدد الطلبة		عدد المدارس	اسم المديرية	تسلسل
	اناث	ذكور			
3,714	27,356	26,881	179	مديرية بيت لحم	1.
4,049	38,413	36,790	191	مديرية الخليل	2.
2,456	22,648	21,250	124	مديرية شمال الخليل	3.
3,263	26,984	25,693	177	مديرية جنوب الخليل	4.
1,459	12,261	11,869	84	مديرية يطا	5.

وتتفق هذه المديريات مع كافة مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن من حيث الهيكل التنظيمي، مع اختلاف أعداد الكوادر والعاملين، وذلك نتيجة لتباين أعداد الطلبة من محافظة لأخرى، والملحق رقم (4) يوضح الهيكل التنظيمي المتبع في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية.

## 2.5 الدراسات السابقة

### 2.5.1 الدراسات العربية

دراسة كريم (2019) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في المعهد التقني الحويجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودرجة أدائهم وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية من حيث (العدالة في القوانين - الممارسات العملية) وأداء هيئة التدريس، ولتحقيق غرض الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (50) عضواً، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني حويجة، والبالغ عددهم (90) عضواً، وخلصت الدراسة إلى وجود تطبيق للعدالة في القوانين والممارسات العملية في المعهد المبحوث مما أثر إيجابياً على أداء هيئة التدريس، وأن هناك علاقة إيجابية في عدالة القوانين والممارسة العملية وامتغير الأداء الوظيفي، كما أظهرت وجود تأثير معنوي لكل من بعدي العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وهذا يدل على أن عدالة القوانين والممارسات تلعب دوراً في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة شما والشمران (2019) بعنوان: " العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (354) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر الأساسية والإعدادية والثانوية، والبالغ عددهم (3000) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية بكافة أبعادها ويتقدمها العدالة التفاعلية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مجال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بكافة أبعادها.

دراسة الذهبي وبوكميش (2019) بعنوان: " العدالة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر".

وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية. ولتحقيق غرض الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في وحدة البحث في الطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر والبالغ عددهم (74) عاملاً، بطريقة المسح الشامل، وخلصت الدراسة إلى أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لا يؤدي إلى انخفاض المواطنة التنظيمية الممارس من قبل العاملين. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة الجمل (2019) بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (103)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم كان متوسطاً بشكل عام، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي على متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المديرية)، في حين تبين وجود فروق على متغيرين النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة. وبينت أيضاً وجود ارتباط دال احصائياً وذي دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

دراسة القريناوي وسلامة (2018) بعنوان: " درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (108) إداريين تربويين، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع

الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (148) إدارياً تربوياً. وخلصت الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

**دراسة سكر (2018) بعنوان: " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية".**

هدفت دراسة سكر (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوه الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فيها، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (266) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، والبالغ عددهم (557) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي جاءا مرتفعين، و أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً واضحاً لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي.

**دراسة وحيدى (2018) بعنوان: " مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم".**

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية القدس الشريف ومستوى الدافعية لدى معلميه، ولتحقيق غرض الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (397) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي مدارس مديرية تربية القدس الشريف الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (2794) معلماً ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية متوسطة ودالة احصائياً بين تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية القدس الشريف وبين تقديراتهم لمستوى الدافعية لديهم. كما أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، مستوى المدرسة)، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة لمستوى العدالة التنظيمية تبعاً لجهة الإشراف على المدرسة لصالح المدارس الحكومية، وتبعاً لجنس المدرسة لصالح مدارس الذكور.

**دراسة أبو سنيينة (2017) بعنوان: " الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (192) عاملاً وعاملة من سبع محافظات، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (626) عاملاً وعاملة.

وخلصت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الموظفين، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**دراسة الحربي (2017) بعنوان: " الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لديهن، ولتحقيق أغراض الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (322) معلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والبالغ عددهن (2418) معلمة، وخلصت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي لدى المعلمات جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية التالية: (قيادة الفريق، والقيادة المتأرجحة، والقيادة الاجتماعية) وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الولاء التنظيمي وبين كلا النمطين السلبي والمتسلط.

دراسة برهوم وعلي (2017) بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (60) عاملاً إدارياً، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، وأظهرت وجود علاقة موجبة بين كلٍ من (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) والولاء التنظيمي.

دراسة بن دحو وسهيل (2017) بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) داخل المدرسة ومدى ولائه لها، وتحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (45) موظفاً وموظفة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع الموظفين والموظفات في المدرسة الوطنية للجمارك بوهران، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وقد تبين أن العدالة التوزيعية والإجرائية نادراً ما يدركها الموظفون، ويقرون بوجود العدالة التفاعلية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (42-46)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة بريباوي وخليفة (2016) بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، ولتحقيق

غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (105) عاملاً، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة عشوائية بسيطة، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، وخلصت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والولاء التنظيمي.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية: -

دراسة (Alanogl & Zülfü (2019) بعنوان: "The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction"، "العلاقة بين تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة للمعلمين والرضا الوظيفي. ولتحقيق غرض الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (396) معلماً ومعلمة في (20) مدرسة ثانوية، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية النسبية العشوائية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في (65) مدرسة ثانوية تقطع في المقاطعات المركزية الأربعة في مرسين في العام الدراسي 2016/2017، والبالغ عددهم (3194) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وخلصت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة (Akar & Ustuner (2019) بعنوان: "The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life"، "العلاقات بين تصورات القيادة التحويلية للمعلمين والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وجودة الحياة العملية".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين كلٍ من تصورات القيادة التحويلية لدى المعلم، والدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (658) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية النسبية العشوائية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في التعليم قبل المدرسي الحكومي (الابتدائية والإعدادية ولثانوية) في مقاطعة كيليس في العام الدراسي 2015/2016، والبالغ عددهم (1569) معلماً ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي ونوعية تصورات حياة العمل للمعلمين، وبينت أن تصورات المعلمين حول وجود سلوك القيادة التحويلية بين مديري المدارس كان لها تأثير كبير وإيجابي ومباشر على نوعية تصورات الحياة العملية لدى المعلمين، كما بينت النتائج أن تصورات المعلمين حول وجود سلوك القيادة التحويلية بين مديري المدارس كان لها تأثير كبير وإيجابي غير مباشر على تصورات المعلمين عن جودة الحياة العملية من خلال تصوراتهم عن الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية.

**دراسة (Murali, et al., (2017 بعنوان: "Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey"، ولاء الموظفين والأداء التنظيمي وتقييم الأداء - مسح نقدي".**

فيما هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء مجموعة من المشاركين في استطلاع عبر الإنترنت حول أهمية ولاء الموظف في الأداء التنظيمي لديه، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بتصميم وتطبيق استبانة من خلال نموذج الاستطلاع عبر الإنترنت كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (411) مشاركاً، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المشاركين في استطلاع عبر الإنترنت تراوحت أعمارهم بين 20-60 عاماً. وخلصت الدراسة أن ما نسبته (65%) من عينة الدراسة يشعرون بالرضا عن اختبار ولائهم. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أهمية الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

**دراسة (Çelebi & Korumaz (2016 بعنوان: "Teachers' Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment"، ولاء المعلمين لمشرفيهم والتزامهم التنظيمي".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ولاء المعلمين للمشرفين والالتزام بمنظمتهم. ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم وتطبيق استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (412) معلماً ومعلمة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مقاطعات كاديكويو أوسكودار وعمرانية في إسطنبول، وخلصت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ولاء المعلمين للمشرفين والالتزام التنظيمي لديهم.

**دراسة (Khan, et al., (2016 بعنوان: "Career Success and Organizational Justice as the Potential Predictors of Perceived universities performance: a study from public sector universities of Pakistan"، النجاح الوظيفي والعدالة التنظيمية كمؤشر للأداء الجامعي: دراسة من القطاع العام في الجامعات الباكستانية".**

هدفت الدراسة إلى معرفة النجاح الوظيفي والعدالة التنظيمية كمؤشرين محتملين لأداء الجامعة المتصورة: دراسة من القطاع العام في الجامعات الباكستانية، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الكيفي (نظريات)، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (233) عضواً من أعضاء الجامعة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى وجود أهمية كبيرة في احتياج مؤسسة النجاح الوظيفية للعدالة التنظيمية.

**دراسة (Akram, et al., (2015) بعنوان: "Comparing the organizational justice and commitment in public universities in Pakistan"** "مقارنة العدالة التنظيمية والالتزام في الجامعات الحكومية في باكستان".

هدفت الدراسة الكشف عن مقارنة العدالة التنظيمية والالتزام في الجامعات الحكومية في باكستان، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم وتطبيق استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (220) محاضرة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى اختلاف أساتذة الجامعات بشكل كبير حول أبعاد العدالة التنظيمية. وأن جامعاتهم كانت تتعامل وتمارس مستوى أعلى من العدالة الإجرائية بالنسبة للنساء أكثر من الرجال.

**دراسة (Moazzezi, et al., (2014) بعنوان: "Relationship Between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employee In Ardabil Province"** "العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة بايمينور في إقليم أربيل في إيران".

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في جامعة بايمينور، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بتصميم وتطبيق استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (237) موظف والذي تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، تم استجابة (147) شخص من إجمالي العينة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وأبعادها (التفاعلية، التوزيعية) والأداء الوظيفي بأبعاده (الالتزام، حالة العمل)، وبينت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين الأبعاد السابقة والعدالة الإجرائية

### 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

- تناولت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل.
- تناولت جميع الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع، باستثناء دراسة تشيلي وكوروماز (Çelebi & Korumaz, 2016) ودراسة القريناوي وسلامة (2018) التي تناولت الولاء التنظيمي كمتغير مستقل.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع، نظراً لأن الدراسة الحالية تقيس أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لأنها تتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.
- استخدمت الدراسات السابقة طرق متعددة في اختيار عينة الدراسة، فمنها من استخدم طريقة العينة العشوائية البسيطة مثل دراسة كريم (2019)، ودراسة بن دحو وسهيل (2017)، فيما استخدمت دراسات أخرى طريقة العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة شما والشرمان (2019)، ودراسة سكر (2018)، بينما استخدمت دراسة برهوم وعلي (2017) طريقة العينة القصدية، ودراستي (Alanoglu & Zulfü 2019) و (Akar & Ustuner 2019) اللتان استخدمتا طريقة العينة العنقودية النسبية العشوائية، ودراسة (الدهبي وبوكميش، 2019) التي استخدمت طريقة المسح الشامل ودراسة (Khan, et al., 2016) استخدمت طريقة المنهج الكيفي (نظريات).
- اتفقت دراسة برهوم وعلي (2017) مع الدراسة الحالية في اختيار أبعاد العدالة التنظيمية وهي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية/التعاملية، العدالة في التقويم).
- أظهرت نتائج جميع الدراسات السابقة في المحور الذي يتعلق بالعدالة التنظيمية أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة ومتوسطة، باستثناء دراسة الدهبي وبوكميش (2019).
- أظهرت نتائج جميع الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وجود أثر قوي وإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة. ووجود علاقات إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد محاوره والمواضيع التي ينبغي تناولها، وقد تمكنت الباحثة من خلال الدراسة تحديد أبعاد العدالة التنظيمية بشكل دقيق، كذلك تحديد المنهج البحثي وأداة الدراسة وطريقة اختيار العينة الأكثر ملائمة مع دراستها، كما ستقوم

الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية الأكثر ملائمة لتحليل البيانات الإحصائية، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.

#### 2.5.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة لاحظنا أن هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى التي تناولت العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - حسب علم الباحثة- حيث أنها تدرس أيضا قطاعا لم تجر عليه دراسات من هذا النوع سابقا، وسوف نحاول في هذه الدراسة أن نضم جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة التجريبية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) مما يشكل إضافة للمكتبة العربية.

### 3 الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة

##### 3.1 المقدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم وعلاقته ببعض العوامل الديموغرافية، ويتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً للمنهج المستخدم والمجتمع وكذلك العينة، أيضاً تحدث عن الأداة وصدقها وثباتها، كما شمل أيضاً خطوات البحث والإجراءات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة.

##### 3.2 منهج الدراسة

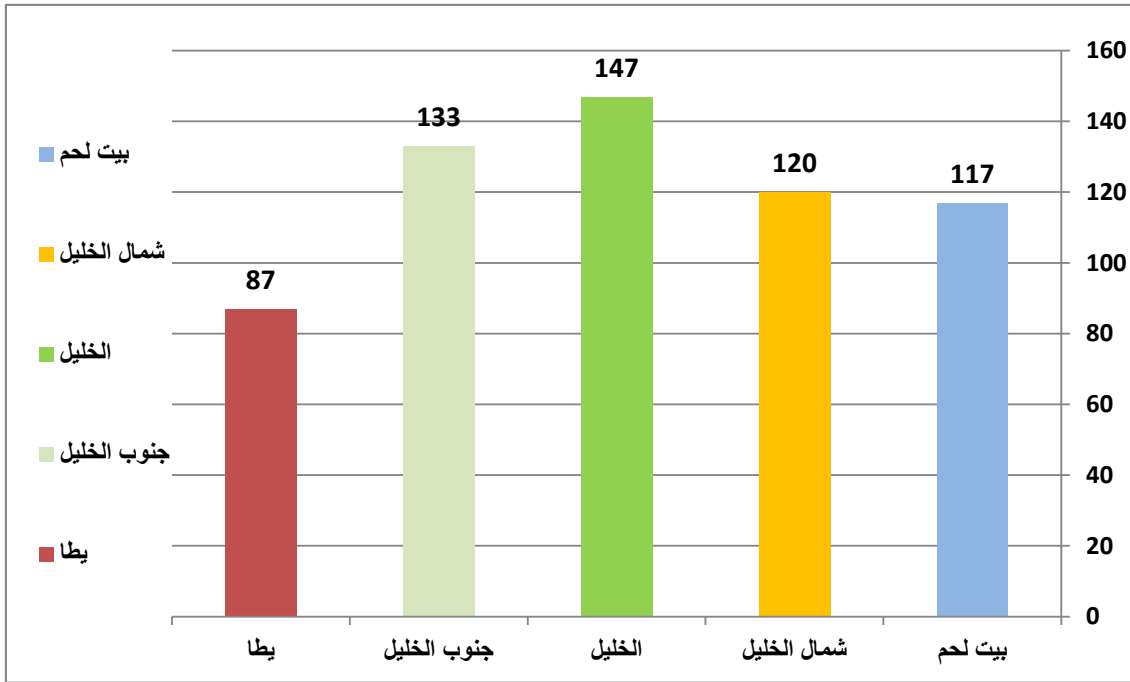
استخدمت الباحثة الدراسة الكمية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويمكن إتخاذ هذا المنهج لكل من البحوث الاجتماعية التي تهتم بالحاضر والماضي.

##### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون المجتمع من جميع المرؤوسين (دون رئيس قسم) العاملين في مديريات التربية والتعليم (بيت لحم، شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا) في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (604). والجدول (1.3)، والشكل (1.3) يوضحان وصف مجتمع الدراسة حسب المديرية.

جدول 1.3: وصف مجتمع الدراسة حسب المديرية.

عدد المرؤوسين	المديرية
117	بيت لحم
120	شمال الخليل
147	الخليل
133	جنوب الخليل
87	يطا
604	المجموع



شكل 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

### 3.4 عينة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة حسب برنامج ( sample size calculator) (235) مفردة العينة كما هو مبين في الجدول (2.3). ويمكن حساب حجم العينة حسب معادلة ماسون روبرت كما يلي:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث إن:

<b>M</b> : حجم المجتمع
<b>S</b> : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96
<b>P</b> : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)
<b>Q</b> : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

$$n = 604 / \{ (0.05 / 1.96)^2 * (604 - 1) / 0.5 * 0.5 \} + 1$$

$$n = 604 / \{ [0.00065 * 603 / 0.25] + 1 \}$$

$$n = 604 / \{ 1.5678 + 1 \}$$

$$n = 604 / 2.5678 = 235$$

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب المديرية.

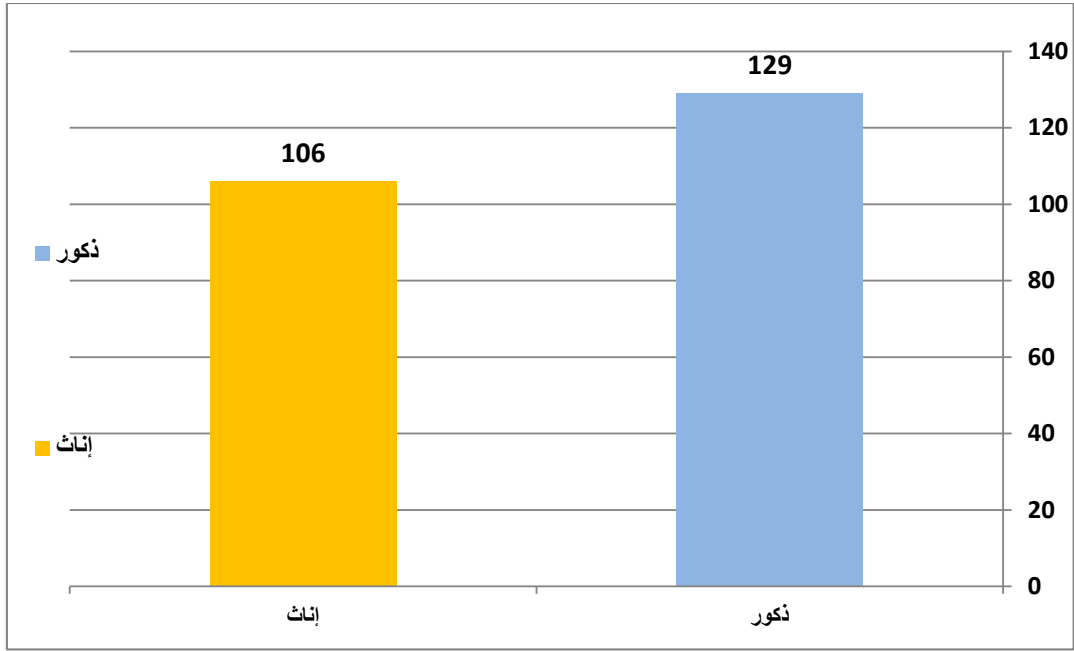
عدد المرؤوسين	المديرية
46	بيت لحم
47	شمال الخليل
56	الخليل
52	جنوب الخليل
34	يطا
235	المجموع

كما يبين الجدول (3.3) خصائص العينة العشوائية.

جدول 3.3: خصائص العينة العشوائية.

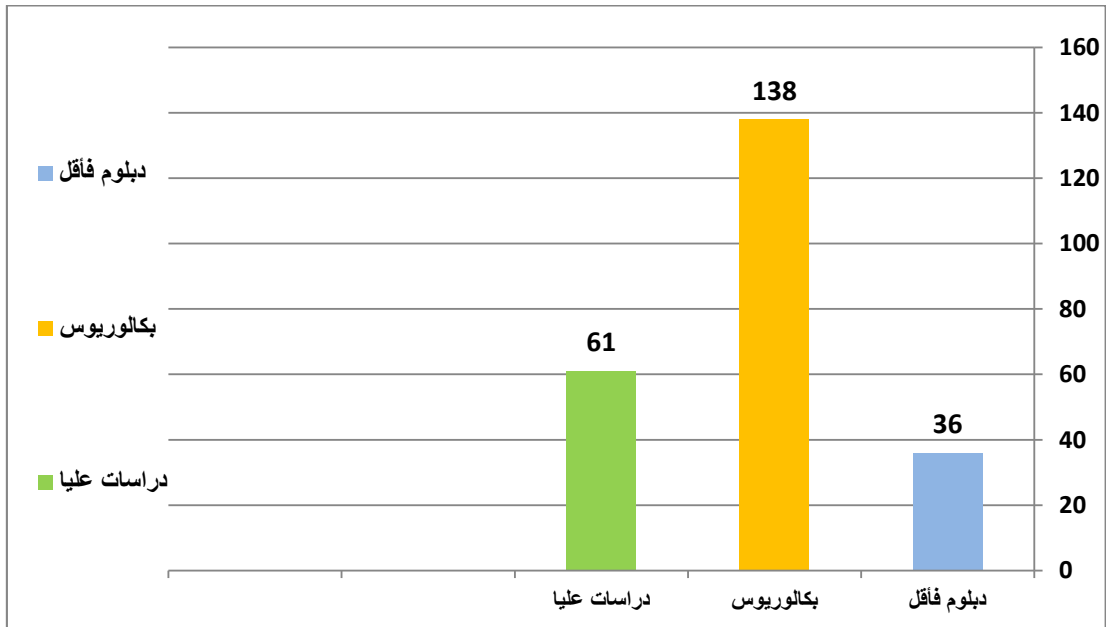
المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129
	أنثى	106
	المجموع	235
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	36
	بكالوريوس	138
	دراسات عليا	61
	المجموع	235
طبيعة العمل	إداري	146
	ميداني	89
	المجموع	235
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	37
	من 5-أقل من 10 سنوات	28
	من 10-أقل من 15 سنة	62
	من 15 سنة فأكثر	108
	المجموع	235
المديرية	بيت لحم	46
	شمال الخليل	47
	الخليل	56
	جنوب الخليل	52
	يطا	34
	المجموع	235

ويبين الشكل (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث بلغ عدد الذكور (129) وعدد الإناث (106).



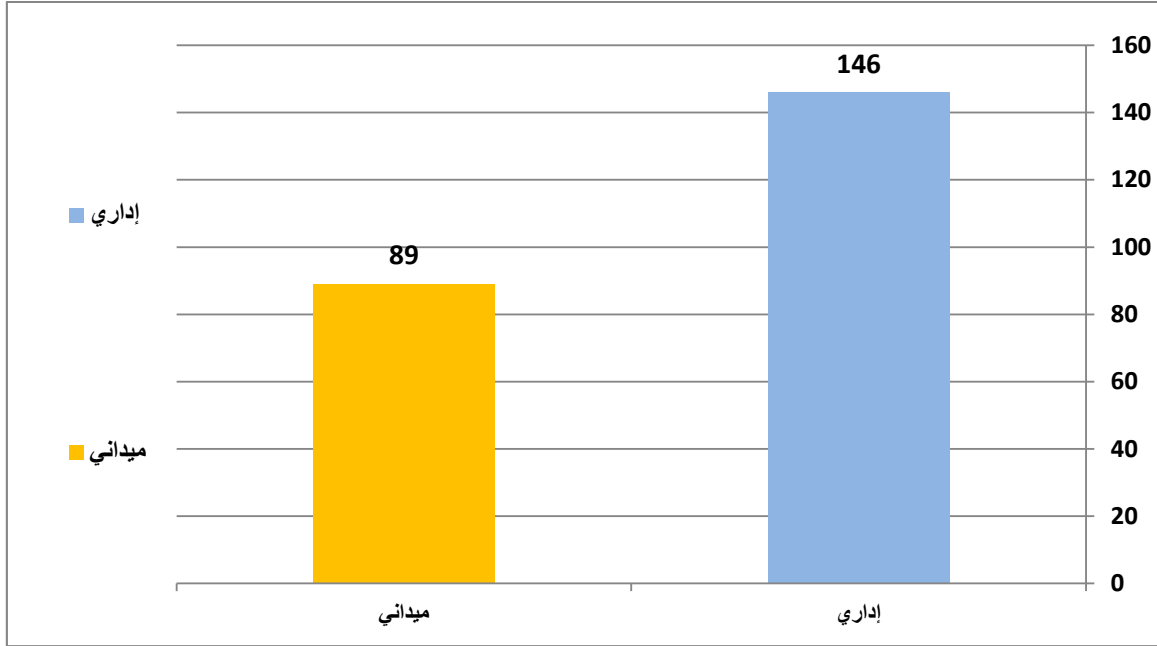
شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

ويبين الشكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث بلغ عدد من يحملون مؤهل البكالوريوس (138)، ومن يحملون الدراسات العليا (61) ومن يحملون دبلوم فأقل (36).



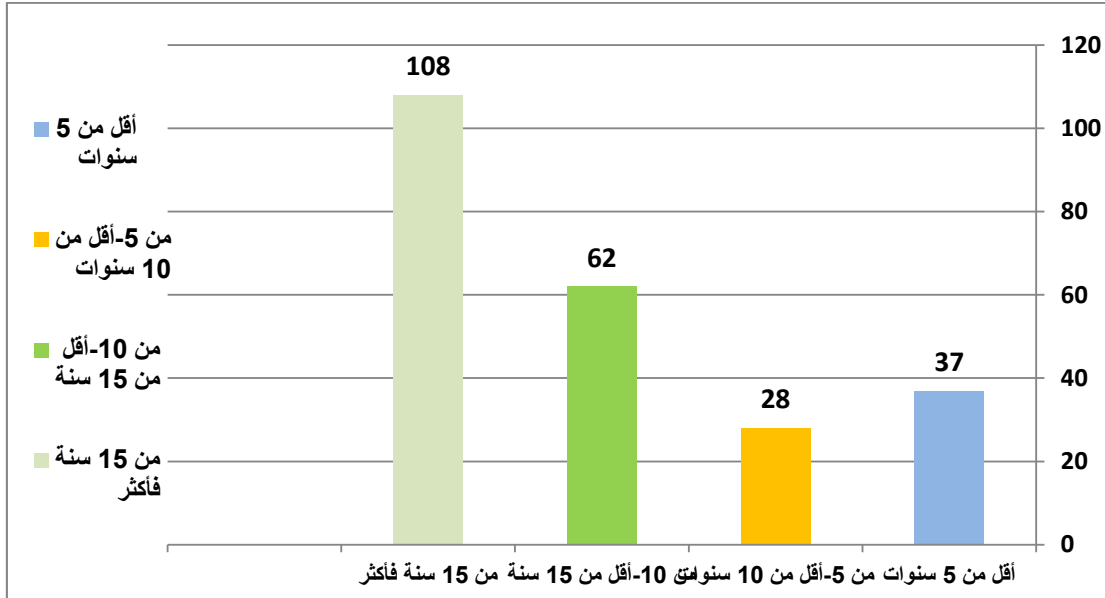
شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

ويبين الشكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل حيث بلغ عدد المرؤوسين الميدانيين (89)، وبلغ عدد المرؤوسين الإداريين (146).



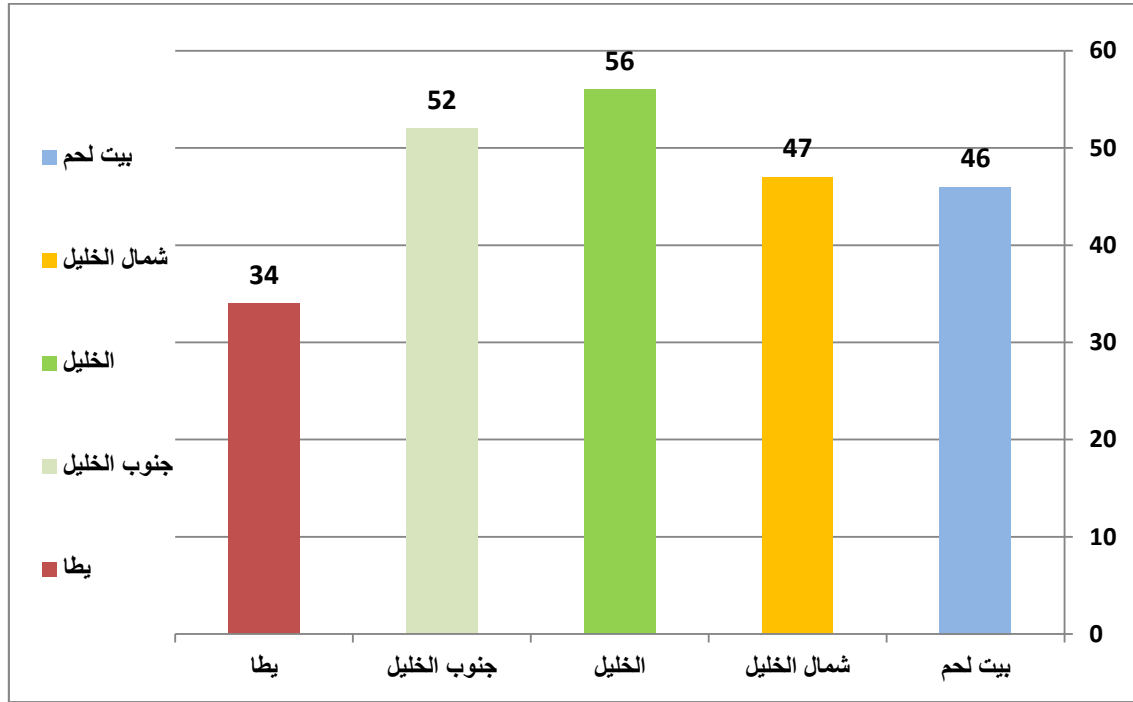
شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.

ويبين شكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة حيث بلغ عدد المرؤوسين الذين خدمتهم أقل من 5 سنوات (37)، وبلغ عدد المرؤوسين الذي خدمتهم من 5-أقل من 10 سنوات (28)، وبلغ عدد المرؤوسين الذين خدمتهم من 10-أقل من 15 سنة (62)، وبلغ عدد المرؤوسين الذين خدمتهم من 15 سنة فأكثر (108).



شكل 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

ويبين الشكل (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية حيث بلغ عدد المرؤوسين في مديرية بيت لحم (46)، وفي مديرية شمال الخليل (47)، وفي مديرية الخليل (56)، وفي مديرية جنوب الخليل (52)، وفي مديرية يطا (34).



شكل 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية.

### 3.5 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ومساعدة الدكتور المشرف على البحث، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

- القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الشخصية وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المديرية، سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: ويتكون من محورين رئيسيين:
  - ♦ المحور الأول: وقياس واقع العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، ويتكون من (28) فقرة موزعة على أربع مجالات، هي:
  - ✓ المجال الأول: ويشمل العدالة التوزيعية، ويتكون من (6) فقرات.

✓ **المجال الثاني:** ويشمل العدالة الإجرائية، ويتكون من (9) فقرات.

✓ **المجال الثالث:** ويشمل العدالة التفاعلية، ويتكون من (8) فقرات.

✓ **المجال الرابع:** ويشمل العدالة التقويمية، ويتكون من (5) فقرات.

◆ **المحور الثاني:** ويقاس واقع الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، ويتكون من (18) فقرة.

وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين (ملحق (1))، وقد تناولت الاستبانة أسئلة الدراسة وإجاباتها وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (1-بدرجة غير موافق بشدة، 2-بدرجة غير موافق، 3-بدرجة محايد، 4-بدرجة موافق، 5-بدرجة موافق بشدة).

وتم تصميم أداة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تؤكد صدق الأداة المستخدمة كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول 4.3: توزيع أسئلة الدراسة حسب فقرات الاستبانة.**

فقرات الاستبانة	سؤال الدراسة
28-1	ما درجة العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم؟
46-29	ما درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

**3.6 صدق أداة الدراسة:**

**3.6.1 صدق البناء:**

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والعربية، حيث بلغ عدد المحكمين (11) محكماً من حملة شهادات الدكتوراه (ملحق (2))، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً

لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (46) فقرة.

### 3.6.2 صدق محتوى الأداة:

جدول 5.3: مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع درجتها الكلية

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	1	**0.363	00.00	العدالة الإجرائية	7	**0.797	00.00
	2	**0.811	00.00		8	**0.817	00.00
	3	**0.674	00.00		9	**0.820	00.00
	4	**0.686	00.00		10	**0.792	00.00
	5	**0.791	00.00		11	**0.809	00.00
	6	**0.786	00.00		12	**0.770	00.00
					13	**0.791	00.00
					14	**0.786	00.00
					15	**0.792	00.00
العدالة التفاعلية	16	**0.639	00.00	العدالة التقويمية	24	**0.841	00.00
	17	**0.766	00.00		25	**0.850	00.00
	18	**0.702	00.00		26	**0.865	00.00
	19	**0.793	00.00		27	**0.817	00.00
	20	**0.815	00.00		28	**0.751	00.00
	21	**0.836	00.00				
	22	**0.840	00.00				
	23	**0.844	00.00				

المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	المجال	رقم الفقرة	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	29	**0.481	00.00	الولاء التنظيمي	38	**0.503	00.00
	30	**0.683	00.00		39	**0.314	00.00
	31	**0.648	00.00		40	**0.505	00.00
	32	**0.679	00.00		41	**0.590	00.00
	33	**0.731	00.00		42	**0.482	00.00
	34	**0.734	00.00		43	**0.414	00.00
	35	**0.413	00.00		44	**0.525	00.00
	36	**0.702	00.00		45	**0.614	00.00
	37	**0.588	00.00		46	**0.442	00.00

\*\*دالة عند المستوى (0.01).

بالنظر الى جدول (5.3) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين معظم فقرات العدالة التنظيمية ومجالاتها عند مستوى الدلالة (0.01)، باستثناء الفقرة: (1) والتي جاء معامل الارتباط فيها ضعيفاً، بينما جاء معامل الارتباط متوسطاً في الفقرتين: (3، 4). وأما بخصوص مجال الولاء التنظيمي فقد جاء ارتباط الفقرة (39) ضعيفاً، في حين جاء ارتباط الفقرات: (29، 31، 32، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46) متوسطاً. مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

جدول 6.3: مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الدراسة الخاصة بمجالات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس

المجال	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	**0.817	00.00
العدالة التفاعلية	**0.909	00.00
العدالة الإجرائية	**0.911	00.00
العدالة التقويمية	**0.857	00.00
الولاء التنظيمي	**0.793	00.00

\*\*دالة عند المستوى (0.01).

بالنظر إلى جدول (6.3) يتبين وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين جميع مجالات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وبين الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

### 3.7 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول (7.3):

جدول 7.3: مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا.

مجالات الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العدالة التوزيعية	6	0.778
العدالة الإجرائية	9	0.928
العدالة التفاعلية	8	0.907
العدالة التقويمية	5	0.883
العدالة التنظيمية	28	0.965
الولاء التنظيمي	18	0.867

يتضح من الجدول (7.3) أن قيمة معامل الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية حسب كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.778) و(0.928)، حيث حصل مجال العدالة الإجرائية على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال العدالة التوزيعية على أدنى معامل ثبات، وبلغت قيمة معامل ثبات العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية (0.965)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمجال الولاء التنظيمي (0.867). وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون.

2. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا.

3. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (وخاصة الانحراف المعياري) لوصف استجابات عينة الدراسة نحو العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

4. الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال استخدام مقاييس الارتباط، وبهدف فحص قوة واتجاه الارتباط بين مكونات محددة، كذلك تم استخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (اختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الاتجاه) وفحص الفروق في استجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغيرات شخصية وديموغرافية ووظيفية.

## 4 الفصل الرابع

### عرض النتائج وتحليلها

#### 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما هو مبين في الجدول (1.4):

جدول 1.4: دلالة المتوسط الحسابي

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80 > -1.00
منخفض	2.60 > -1.80
متوسط	3.40 > -2.60
مرتفع	4.20 > -3.40
مرتفع جداً	5.00 -4.20

#### 4.2 عرض نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:

عرض نتائج السؤال الأول: ما درجة العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجداول (2.4):

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام.

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات العدالة التنظيمية
مرتفعة	0.622	3.88	العدالة التوزيعية
مرتفعة	0.720	3.79	العدالة الإجرائية
مرتفعة	0.714	3.88	العدالة التفاعلية
مرتفعة	0.788	3.68	العدالة التقويمية
مرتفعة	<b>0.658</b>	<b>3.81</b>	الدرجة الكلية

تشير البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم جاءت مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.658)، وجاءت أعلى مجالات العدالة التنظيمية مجالي العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.622)، والعدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.714)، تلاه مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.720)، وأخيراً مجال العدالة التقويمية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.788). وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية:

#### - العدالة التوزيعية:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات العدالة التوزيعية في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
.1	1	تتناسب مهام عملي مع قدراتي.	4.15	0.886	مرتفع جدا
.3	2	يمنح رئيس القسم الإجازات للموظفين بشكل موضوعي.	4.05	0.835	مرتفع
.4	3	يكلفني رئيس القسم بمهام تتناسب مع ساعات العمل.	3.90	0.826	مرتفع
.2	4	يوزع رئيس القسم عبء العمل بصورة عادلة بين الموظفين.	3.82	0.949	مرتفع
.5	5	يقدم رئيس القسم الحوافز المعنوية للموظفين بصورة عادلة.	3.69	0.950	مرتفع
.6	6	أحصل على امتيازات متساوية مقارنة بزملائي في العمل.	3.65	0.968	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن أعلى فقرات العدالة التوزيعية وبدرجة مرتفعة جدا كانت الفقرة التي تنص على (تناسب مهام عملي مع قدراتي) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.886). في حين جاءت باقي فقرات العدالة التوزيعية وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (يمنح رئيس القسم الإجازات للموظفين بشكل موضوعي) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.835)، تلتها الفقرة التي تنص على (يكلفني رئيس القسم بمهام تتناسب مع ساعات العمل) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.826)، تلتها الفقرة التي تنص على (يوزع رئيس القسم عبء العمل بصورة عادلة بين الموظفين) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.949)، تلتها الفقرة التي تنص على (يقدم رئيس القسم الحوافز المعنوية للموظفين بصورة عادلة) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.950)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (أحصل على امتيازات متساوية مقارنة بزملائي في العمل) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.968).

#### - العدالة الإجرائية:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات العدالة الإجرائية في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
8.	1	يستثمر رئيس القسم جميع الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل.	3.99	0.862	مرتفع
4.	2	يجيب رئيس القسم على استفسارات الموظفين حول القرارات التي اتخذها.	3.88	0.928	مرتفع
3.	3	يطبق رئيس القسم القرارات المتعلقة بالعمل على جميع الموظفين دون تحيز.	3.82	0.968	مرتفع
9.	4	يشرك رئيس القسم العاملين معه في عملية اتخاذ القرار.	3.80	0.945	مرتفع
1.	5	يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعملية.	3.79	0.828	مرتفع
2.	6	يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعملية.	3.78	0.875	مرتفع
5.	7	يسمح رئيس القسم بالاعتراض على القرارات التي يراها الموظفون غير ملائمة.	3.72	0.918	مرتفع
7.	8	تتسم قرارات العمل المطبقة في القسم بالعدالة.	3.70	0.880	مرتفع
6.	9	يتراجع رئيس القسم عن القرارات التي يثبت خطأها لاحقاً.	3.65	0.932	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن جميع فقرات العدالة الإجرائية مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (يستثمر رئيس القسم جميع الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.862)، تلتها الفقرة التي تنص على (يجيب رئيس القسم على استفسارات الموظفين حول القرارات التي اتخذها) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.928)، تلتها الفقرة

التي تنص على (يطبق رئيس القسم القرارات المتعلقة بالعمل على جميع الموظفين دون تحيز) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.968)، تلتها الفقرة التي تنص على (يشرك رئيس القسم العاملين معه في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.945)، تلتها الفقرة التي تنص على (يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعمله) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.828)، تلتها الفقرة التي تنص على (يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعمله) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.875)، تلتها الفقرة التي تنص على (يسمح رئيس القسم بالاعتراض على القرارات التي يراها الموظفون غير ملائمة) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.918)، تلتها الفقرة التي تنص على (تتسم قرارات العمل المطبقة في القسم بالعدالة) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.880)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتراجع رئيس القسم عن القرارات التي يثبت خطأها لاحقاً) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.932).

#### - العدالة التفاعلية:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات العدالة التفاعلية في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
3.	1	يعاملني رئيس القسم باحترام.	4.36	0.826	مرتفع جداً
6.	2	يشجع رئيس القسم على العمل بروح الفريق.	4.01	0.944	مرتفع
4.	3	يسعى رئيس القسم لحسم الصراعات التنظيمية بين الموظفين بنزاهة.	3.89	0.952	مرتفع
7.	4	يظهر رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية للموظفين.	3.89	0.899	مرتفع
5.	5	يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي.	3.88	0.854	مرتفع
8.	6	يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بمهنية.	3.76	0.936	مرتفع
2.	7	يعلمني رئيس القسم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها بوقت كاف.	3.69	0.948	مرتفع
1.	8	يراعي رئيس القسم مصالحتي الشخصية في القرارات الخاصة بوظيفتي.	3.55	0.969	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن أعلى فقرات العدالة التفاعلية وبدرجة مرتفعة جدا كانت الفقرة التي تنص على (يعاملني رئيس القسم باحترام) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.826). في حين جاءت باقي فقرات العدالة التفاعلية وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (يشجع رئيس القسم على العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.944)، تلتها الفقرة التي تنص على (يسعى رئيس القسم لحسم الصراعات التنظيمية بين الموظفين بنزاهة) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.952) والفقرة التي تنص على (يظهر رئيس القسم اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.899)، تلتها الفقرة التي تنص على (يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.854)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بمهنية) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.936)، تلتها الفقرة التي تنص على ('يعلمني رئيس القسم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها بوقت كاف) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.948)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يراعي رئيس القسم مصالح الشخصية في القرارات الخاصة بوظيفتي) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.969).

#### - العدالة التقويمية:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التقويمية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات العدالة التقويمية في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
5.	1	يسمح لي بالتظلم على نتائج تقييم الأداء.	3.85	0.908	مرتفع
2.	2	يطبق رئيس القسم معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية.	3.76	0.988	مرتفع
1.	3	يطلعني رئيس القسم على المعايير المتعلقة بالتقييم قبل القيام بعملية التقييم.	3.70	0.931	مرتفع
3.	4	يقوم رئيس القسم بإعداد البرامج التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين.	3.54	0.970	مرتفع
4.	5	يكافئ رئيس القسم الموظفين ذوي الاداء المتميز.	3.53	0.974	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن جميع فقرات العدالة التقويمية مرتفعة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (يسمح لي بالتظلم على نتائج تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.908)، تلتها الفقرة التي تنص على (يطبق رئيس القسم معايير تقييم الأداء على جميع

الموظفين بموضوعية) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.988)، تلتها الفقرة التي تنص على (يطلعني رئيس القسم على المعايير المتعلقة بالتقييم قبل القيام بعملية التقييم) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.931)، تلتها الفقرة التي تنص على (يقوم رئيس القسم بإعداد البرامج التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.970)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يكافئ رئيس القسم الموظفين ذوي الاداء المتميز) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.974).

**عرض نتائج السؤال الثاني:** هل تختلف درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟. ويتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)". وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات.

♦ **عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (7.4):

**جدول 7.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية المحسوبة
ذكر	129	3.88	0.683	233	1.732	0.085
أنثى	106	3.73	0.619			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (8.4):

جدول 8.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية المحسوبة
دبلوم فأقل	36	3.89	0.562	بين المجموعات	0.386	2	0.193	0.443	0.643
بكالوريوس	138	3.81	0.620						
دراسات عليا	61	3.76	0.787	داخل المجموعات	101.069	232	0.436		
المجموع	235	3.81	0.658	المجموع	101.455				

يتضح من الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ **عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير طبيعة العمل.

تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (9.4):

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل
0.206	1.267	233	0.644	3.85	146	إداري
			0.677	3.74	89	ميداني

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ **عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المديرية. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (10.4):

جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مديرية		
0.607	0.679	0.296	4	1.184	بين المجموعات	0.475	3.85	56	الخليل		
						0.743	3.67	47	شمال الخليل		
						0.641	3.85	52	جنوب الخليل		
						0.757	3.83	34	يضا		
						0.706	3.85	46	بيت لحم		
						0.658	3.81	235	المجموع		
		0.436	230	100.271	234	101.455	داخل المجموعات	0.641	3.85	52	جنوب الخليل
								0.757	3.83	34	يضا
								0.706	3.85	46	بيت لحم
								0.658	3.81	235	المجموع
								0.757	3.83	34	يضا
								0.706	3.85	46	بيت لحم
درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم											

يتضح من الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة. تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (11.4):

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
0.102	2.089	0.893	3	2.680	بين المجموعات	0.670	3.76	37	أقل من 5 سنوات
						0.469	3.78	28	من 5-أقل من 10
						0.715	3.67	62	من 10-أقل من 15
		0.428	234	101.455	المجموع	0.651	3.92	108	من 15 سنة فأكثر
			231	98.775	داخل المجموعات	0.658	3.81	235	المجموع

درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم

يتضح من الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

**عرض نتائج السؤال الثالث:** ما درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح ذلك الجدول (12.4):

**جدول 12.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
18	1	أهتم بالمحافظة على سمعة المديرية من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة.	4.42	0.618	مرتفع جداً
7	2	توجد علاقات اجتماعية طيبة بيني وبين زملائي.	4.31	0.698	مرتفع جداً
15	3	أجد لزاماً على الإخلاص للمديرية التي أعمل فيها.	4.11	0.718	مرتفع
1	4	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم المديرية التي أعمل فيها.	4.08	0.714	مرتفع
4	5	لدي الاستعداد للتأخر بعد الدوام من أجل تحقيق المصلحة العامة.	3.98	0.889	مرتفع
8	6	أشعر بدرجة عالية من السعادة كوني عضو في هذه المديرية.	3.98	0.849	مرتفع
13	7	لدي الاستعداد للقيام بأي عمل يطلب مني في المديرية.	3.97	0.946	مرتفع
5	8	أشعر بفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن المديرية التي أعمل فيها.	3.91	0.929	مرتفع
3	9	أرغب بالاستمرار بالعمل في المديرية.	3.85	1.03	مرتفع
2	10	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المديرية التي أعمل فيها.	3.84	0.894	مرتفع

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
12	11	أشعر بالأمن الوظيفي في المديرية.	3.72	0.966	مرتفع
6	12	أتعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المديرية على أنها جزء من مشكلاتي الخاصة.	3.69	0.904	مرتفع
10	13	يؤثر ترك العمل سلبا على حياتي.	3.68	1.03	مرتفع
9	14	أخشى من ترك وظيفتي في المديرية لصعوبة الحصول على وظيفة أو عمل آخر.	3.49	1.11	مرتفع
16	15	أفضل أن يقضي الشخص حياته المهنية في مؤسسة واحدة.	3.30	1.00	متوسط
11	16	بقائي بالعمل في المديرية قائم على حاجتي المادية.	3.26	1.12	متوسط
17	17	أشعر أدبيا بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي حتى مع وجود عروض عمل أفضل.	2.85	1.11	متوسط
14	18	استمر بعلمي في المديرية بسبب ضغط زملائي.	2.80	1.14	متوسط
		<b>الدرجة الكلية للولاء التنظيمي</b>	<b>3.74</b>	<b>0.520</b>	<b>مرتفع</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (12.4) أن درجة الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.520)، وجاءت أعلى فقرات الولاء التنظيمي وبدرجة مرتفعة جداً الفقرة التي تنص على (أهتم بالمحافظة على سمعة المديرية من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.618)، تلتها الفقرة التي تنص على (توجد علاقات اجتماعية طيبة بيني وبين زملائي) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.698). في حين جاءت أدنى فقرات الولاء التنظيمي وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (استمر بعلمي في المديرية بسبب ضغط زملائي) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.14)، تلتها الفقرة التي تنص على (أشعر أدبيا بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي حتى مع وجود عروض عمل أفضل) بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.11)، تلتها الفقرة التي تنص على (بقائي بالعمل في المديرية قائم على حاجتي المادية) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.12)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (أفضل أن يقضي الشخص حياته المهنية في مؤسسة واحدة) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.00).

**عرض نتائج السؤال الرابع:** هل تختلف درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟ وتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)". وللإجابة على هذا الفرضية فقد تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات.

♦ **عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (13.4):

**جدول 13.4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية المحوسبة
نكر	129	3.82	0.555	233	2.832	0.005
أنثى	106	3.63	0.455			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، وهي دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.82) مقابل (3.63) للإناث.

♦ **عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (14.4):

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.745	0.295	0.080	2	0.161	بين المجموعات	0.532	3.77	36	دبلوم فأقل
					داخلك	0.477	3.71	138	بكالوريوس
		0.273	232	63.298	داخلك	0.606	3.76	61	دراسات عليا
					المجموع	0.520	3.74	235	المجموع

يتضح من الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل. تم استخدام اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (15.4):

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل
0.546	-0.604	233	0.568	3.72	146	إداري
			0.433	3.76	89	ميداني

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (16.4):

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية.

الدلالة الإحصائية المحسوبة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مديرية	
0.213	1.468	0.395	4	1.580	بين المجموعات	0.431	3.66	56	الخليل	
						0.509	3.72	47	شمال الخليل	
						0.515	3.66	52	جنوب الخليل	
						0.604	3.82	34	يطا	
						0.558	3.86	46	بيت لحم	
						0.520	3.74	235	المجموع	
		0.269	230	234	63.459	داخل المجموعات	0.515	3.66	52	جنوب الخليل
							0.604	3.82	34	يطا
							0.558	3.86	46	بيت لحم
							0.520	3.74	235	المجموع
							0.515	3.66	52	جنوب الخليل
							0.509	3.72	47	شمال الخليل

يتضح من الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

♦ عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (17.4):

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة		
0.002	4.949	1.277	4	3.832	بين المجموعات	0.619	3.56	37	أقل من 5 سنوات		
						0.427	3.72	28	من 5-أقل من 10		
					داخل المجموعات	0.468	3.62	62	من 10-أقل من 15		
						0.506	3.87	108	من 15 سنة فأكثر		
		المجموع	0.520	3.74	235	المجموع					
		درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم									

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (18.4):

جدول 18.4: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات				-*0.31028
من 5-أقل من 10 سنوات				
من 10-أقل من 15 سنة				-*0.24350
من 15 سنة فأكثر	*0.31028		*0.24350	

يتضح من الجدول (18.4) أن الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت ما بين الموظفين الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وما بين الموظفين الذين خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) بفارق (0.31028). وتبين أيضاً وجود فروق ما بين الموظفين الذين كانت خدمتهم (من 10-أقل من 15 سنوات) وما بين الموظفين الذين خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) بفارق (0.24350).

**عرض نتائج السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بكافة أبعادها لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم؟ وتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم".

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين درجة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها وبين درجة الولاء التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، ويوضح ذلك الجدول (19.4):

جدول 19.4: معامل الارتباط لبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التقويمية) وبين درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية N= 235 .

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	الولاء التنظيمي	**0.464	00.00
العدالة الإجرائية		**0.525	00.00
العدالة التفاعلية		**0.552	00.00
العدالة التقويمية		**0.541	00.00
العدالة التنظيمية بشكل عام		**0.566	00.00

\*\* دالة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

بالنظر إلى جدول (19.4) يتبين وجود ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها والولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وجاءت مجالات الارتباط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، تنازلياً: مجال العدالة التفاعلية بمعامل ارتباط (0.552)، تلاها مجال العدالة التقويمية بمعامل ارتباط (0.541)، تلاها مجال العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط (0.525)، وأخيراً مجال العدالة التوزيعية بمعامل ارتباط (0.464).

إذن توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي:

جدول 20.4/ أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة التنظيمية	3.81	0.658	235
الولاء التنظيمي	3.74	0.520	235

جدول 20.4/ ب: قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.566	0.326	0.317	0.43033

يتضح من الجدول (20.4/ب) أن معامل ارتباط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي هو (0.566) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول 21.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	20.310	1	20.310	109.673	00.00
	المتبقي	43.149	233	0.185		
	المجموع	63.459	234			

تشير البيانات الواردة في الجدول (21.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ .

جدول 22.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيرة		المعاملات المعيرة	قيمة اختبار T	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.032	0.165	0.566	12.280	00.00
X	0.447	0.043		10.472	00.00

يتضح من الجدول (22.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التنظيمية بحيث أنه كلما تغيرت العدالة التنظيمية بدرجة واحدة تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة، وهنا يتلخص أثر العدالة

التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي، أي انه إذا زادت العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة، والعكس بالعكس.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التوزيعية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي:

جدول 23.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة التوزيعية	3.88	0.622	235
الولاء التنظيمي	3.74	0.520	235

جدول 23.4/ب: قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.464	0.216	0.215	0.46229

يتضح من الجدول (23.4/ب) أن معامل ارتباط العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي هو (0.464) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول 24.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	13.665	1	13.665	63.941	00.00
	المتبقي	49.794	233	0.214		
	المجموع	63.459	234			

تشير البيانات الواردة في الجدول (24.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ .

جدول 25.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التوزيعية في تحقيق الولاء التنظيمي.

الدالة المعنوية	قيمة اختبار T	المعاملات غير المعيرة		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
00.00	11.697	0.464	0.191	2.233	الثابت
00.00	7.996		0.049	0.388	X

يتضح من الجدول (25.4) أن الولاء التنظيمي للمرؤوسين يتغير تبعاً للعدالة التوزيعية بحيث أنه كلما تغيرت العدالة التوزيعية بدرجة واحدة تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.388) درجة، وهنا يتلخص أثر العدالة التوزيعية في تحقيق الولاء التنظيمي، أي أنه إذا زادت العدالة التوزيعية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.388) درجة، والعكس بالعكس.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة الإجرائية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي:

جدول 26.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة الإجرائية	3.79	0.720	235
الولاء التنظيمي	3.74	0.520	235

جدول 26.4/ب: قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.252	0.276	0.276	0.44403

يتضح من الجدول (26.4/ب) أن معامل ارتباط العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي هو (0.252) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول 27.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	17.520	1	17.520	88.861	00.00
	المتبقي	45.939	233	0.197		
	المجموع	63.459	234			

تشير البيانات الواردة في الجدول (27.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ .

جدول 28.4: المعاملات التي توضح دور العدالة الإجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيرة		المعاملات المعيرة	قيمة اختبار T	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.300	0.156	0.525	14.788	00.00
X	0.380	0.040		9.427	00.00

يتضح من الجدول (28.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة الإجرائية بحيث أنه كلما تغيرت العدالة الإجرائية بدرجة واحدة تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.380) درجة، وهنا يتلخص أثر العدالة الإجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي، أي أنه إذا زادت العدالة الإجرائية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.380) درجة، والعكس بالعكس.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التفاعلية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي:

جدول 4. 29/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة التفاعلية	3.88	0.714	235
الولاء التنظيمي	3.74	0.520	235

جدول 29.4/ب: قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.552	0.305	0.276	0.44403

يتضح من الجدول (29.4/ب) أن معامل ارتباط العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي هو (0.552) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول 30.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	19.331	1	19.331	102.070	00.00
	المتبقي	44.128	233	0.189		
	المجموع	63.459	234			

تشير البيانات الواردة في الجدول (30.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ .

جدول 31.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التفاعلية في تحقيق الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيرة		المعاملات المعيرة	قيمة اختبار T	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.178	0.157	0.552	13.849	00.00
X	0.402	0.040		10.103	00.00

يتضح من الجدول (31.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التفاعلية بحيث أنه كلما تغيرت العدالة التفاعلية بدرجة واحدة تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.402) درجة، وهنا يتلخص أثر العدالة التفاعلية في تحقيق الولاء التنظيمي، أي أنه إذا زادت العدالة التفاعلية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.402) درجة، والعكس بالعكس.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التقييمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الأحادي:

جدول 32.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التقييمية والولاء التنظيمي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة التقييمية	3.68	0.788	235
الولاء التنظيمي	3.74	0.520	235

جدول 32.4/ب: قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التقييمية والولاء التنظيمي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.541	0.292	0.289	0.43898

يتضح من الجدول (32.4/ب) أن معامل ارتباط العدالة التقييمية والولاء التنظيمي هو (0.541) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول 33.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التقييمية والولاء التنظيمي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	18.559	1	18.339	96.308	00.00
	المتبقي	44.900	233	0.193		
	المجموع	63.459	234			

تشير البيانات الواردة في الجدول (33.4) إلى معنوية الانحدار، أي أن هناك علاقة معنوية بين العدالة التقييمية والولاء التنظيمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ .

جدول 34.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التقييمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيرة		المعاملات المعيرة	قيمة اختبار T	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	2.425	0.137	0.541	17.708	00.00
X	0.357	0.036		9.814	00.00

يتضح من الجدول (34.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التقييمية بحيث أنه كلما تغيرت العدالة التقييمية بدرجة واحدة تغير الولاء التنظيمي بمقدار (0.357) درجة، وهنا يتلخص أثر العدالة التقييمية في تحقيق الولاء التنظيمي، أي أنه إذا زادت العدالة التقييمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.357) درجة، والعكس بالعكس.

### مناقشة النتائج، الاستنتاجات والتوصيات

#### 5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى معرفة درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم، كما تضمن هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات.

#### 5.2 مناقشة أسئلة الدراسة:

**مناقشة نتائج السؤال الأول:** ما درجة العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم؟

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم جاءت مرتفعة بشكل عام، وجاءت أعلى مجالات العدالة التنظيمية: (العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التقويمية). ويعزى ذلك إلى وجود قوانين ولوائح موحدة في كافة مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم تحدد الحقوق والمهام الوظيفية المطلوبة من الموظفين حسب الموقع الوظيفي والمؤهل العلمي، ومرد ذلك وضوح الوصف الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم وأيضاً انفتاح وشفافية هذه القوانين واللوائح حيث ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي والأخبار في انتشارها وعلى نطاق واسع مما جعل الموظفين على دراية بهذه القوانين واللوائح ورفضهم التنازل عن حقوقهم والمطالب بها وربما يعزى ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام لأهمية تطبيق العدالة التنظيمية فتطبيق رئيس القسم للعدالة التنظيمية يحميه من المشكلات الإدارية التي تحدث في حال حدوث بعض الخلل في هذا الجانب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شما والشرمان (2019) والتي بينت وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ودراسة وحيدى (2018) والتي بينت أن تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة Alanogl & Zülfü (2019) والتي بينت أن إدراك العدالة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. في حين قد اختلفت مع

نتائج دراسة الجمل (2019) التي بينت أن مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان متوسطاً، ودراسة بن دحو وسهيل (2017) التي بينت أن مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن أعلى فقرات العدالة التوزيعية وبدرجة مرتفعة جدا كانت الفقرة التي تنص على (تناسب مهام عملي مع قدراتي). في حين جاءت باقي فقرات العدالة التوزيعية وبدرجة مرتفعة: (يمنح رئيس القسم الإجازات للموظفين، يكلفني رئيس القسم بمهام تتناسب مع ساعات العمل، يوزع رئيس القسم عبء العمل بصورة عادلة بين الموظفين، يقدم رئيس القسم الحوافز المعنوية للموظفين بصورة عادلة، أحصل على امتيازات متساوية مقارنة بزملائي في العمل).

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن جميع فقرات العدالة الإجرائية مرتفعة، وجاءت حسب الأهمية: (يستثمر رئيس القسم جميع الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل، يجيب رئيس القسم على استفسارات الموظفين حول القرارات التي اتخذها، يطبق رئيس القسم القرارات المتعلقة بالعمل على جميع الموظفين دون تحيز، يشرك رئيس القسم العاملين معه في عملية اتخاذ القرار، يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعمل، يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعمل، يسمح رئيس القسم بالاعتراض على القرارات التي يراها الموظفون غير ملائمة، تتسم قرارات العمل المطبقة في القسم بالعدالة، يتراجع رئيس القسم عن القرارات التي يثبت خطأها لاحقاً).

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (5.4) أن أعلى فقرات العدالة التفاعلية وبدرجة مرتفعة جدا كانت الفقرة التي تنص على (يعاملني رئيس القسم باحترام). في حين جاءت باقي فقرات العدالة التفاعلية وبدرجة مرتفعة وحسب الأهمية على الترتيب: (يشجع رئيس القسم على العمل بروح الفريق، يسعى رئيس القسم لحسم الصراعات التنظيمية بين الموظفين بنزاهة، يظهر رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية للموظفين، يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي، يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بمهنية، يعلمني رئيس القسم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها بوقت كاف، يراعي رئيس القسم مصالح الشخصية في القرارات الخاصة بوظيفتي).

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (6.4) أن جميع فقرات العدالة التقييمية مرتفعة، وجاءت الفقرات حسب الأهمية: (يسمح لي بالتظلم على نتائج تقييم الأداء، يطبق رئيس القسم معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية، يطلعني رئيس القسم على المعايير المتعلقة بالتقييم قبل القيام بعملية التقييم، يقوم رئيس القسم بإعداد البرامج التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين، يكافئ رئيس القسم الموظفين ذوي الأداء المتميز).

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** هل تختلف درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟. وتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)".

✓ **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير الجنس.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى قوانين وزارة التربية والتعليم الموحدة التي يخضع لها الموظفين والتي لا تفرق بين الذكور والإناث، فهي تفسح أمامهم المجال دون تمييز، وبالتالي لا يتسبب باختلافات عميقة في إدراكهم ووجهات نظرهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وحيدى (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرية تبعاً لمتغير الجنس.

✓ **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين التابعة لوزارة التربية والتعليم التي يخضع لها الموظفين لا تفرق بينهم في الأعباء الوظيفية حسب المؤهل العلمي ولا تعطي أي امتيازات حقيقية للموظفين إذا ارتفع المؤهل العلمي باستثناء زيادة بسيطة

بالراتب لا تكاد تذكر وأيضا يعزى ذلك إلى أن معظم المستجيبين لأداة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى حيث يظهر جدول (3.3) أن (138) من المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس و(61) من حملة الدراسات العليا. وبالتالي تساوي في القدرات والمؤهلات إلى حد ما يؤدي إلى وعي أفراد العينة تجاه تصرفات رئيس القسم وبالتالي استجابتهم متقاربة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وحيدى (2018) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير طبيعة العمل.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى وجود الأنظمة والقوانين الناظمة والتي يتم التعامل بها بناء على الوصف الوظيفي وبغض النظر عن طبيعة عمل الموظف سواء كان ميداني أو اداري.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير المديرية.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى وجود الأنظمة والقوانين الناظمة والتي يتم التعامل بها بناء على الوصف الوظيفي وبغض النظر عن المديرية التي يعمل بها الموظف، فجميع المديريات تخضع لنفس الأنظمة والقوانين المستمدة من وزارة التربية والتعليم ومن القانون الفلسطيني الأساسي. ولا يوجد أي امتيازات لمديرية عن الأخرى.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفيهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $0.05 <$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى وجود الأنظمة والقوانين الناظمة والتي يتم التعامل بها بناء على الوصف الوظيفي وبغض النظر عن سنوات الخدمة للموظف، حيث لا يوجد أي من الامتيازات خاصة للموظفين باختلاف سنوات الخدمة فظروف العمل متشابهة إلى حد كبير، ورؤساء الأقسام لا يقدمون للموظفين لذوي سنوات الخدمة الطويلة أي امتيازات حقيقية عن غيرهم من الموظفين. وهذا يؤكد أن العدالة تشمل جميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة وحيدى (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة في التعليم.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية؟**

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (12.4) أن درجة الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة على الدرجة الكلية، وجاءت أعلى فقرات الولاء التنظيمي وبدرجة مرتفعة جداً الفقرة التي تنص على (أهتم بالمحافظة على سمعة المديرية من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة) والفقرة التي تنص على (توجد علاقات اجتماعية طيبة بيني وبين زملائي). في حين جاءت أدنى فقرات الولاء التنظيمي وبدرجة متوسطة على التوالي: (استمر بعلمي في المديرية بسبب ضغط زملائي، أشعر أدبياً بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي حتى مع وجود عروض عمل أفضل، بقائي بالعمل في المديرية قائم على حاجتي المادية، أفضل أن يقضي الشخص حياته المهنية في مؤسسة واحدة). ويعزى ذلك إلى طبيعة الجو الأسري السائد والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين الموظفين في مديريات التربية والتعليم، والأنظمة والقوانين الناظمة والتي يتم التعامل بها بشكل عادل على جميع الموظفين دون تحيز وتمييز، وهذا تأكيد على العدالة في التعامل بين جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم وأيضا تعزى النتيجة لارتباط الموظفين بوظائفهم والاستقرار النفسي الذي يجده الموظفون في مديريات التربية والتعليم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القريناوي وسلامة (2018) التي بينت أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، ودراسة سكر (2018) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً، ودراسة الحربي (2017) التي بينت أن الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة بن دحو وسهيل (2017) التي بينت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين جاء بدرجة متوسطة.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع:** هل تختلف درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)؟. وتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة)".

✓ **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05$ ) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.82) مقابل (3.63) للإناث. ويعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر حاجة وتمسكاً بالعمل بسبب حجم المسؤوليات التي تقع على عاتقهم، وربما يعزى ذلك إلى أن حجم الذكور في العينة الدراسية أكبر من حجم الإناث. حيث يبين جدول (3.3) أن حجم الذكور (129) وحجم الإناث (106).

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Murali, et al., (2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أهمية الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. ودراسة بن دحو وسهيل (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

✓ **مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي ناجم عن توفر العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم المستمدة من الأنظمة والقوانين الموحدة في كافة المديريات فحسب هذه الأنظمة والقوانين لا يوجد أي امتيازات تعطى للموظف إذا ارتفع مؤهله العلمي باستثناء فرق بسيط في الراتب، والاعمال والواجبات المطلوب إنجازها تبقى متساوية بغض النظر عن المؤهل العلمي، وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن جميع الموظفين متقبلين لوظائفهم وهم مستعدون للعمل وإنجاح أهداف التربية والتعليم بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القريناوي وسلامة (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول درجة الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي ناجم عن توفر العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بغض النظر عن طبيعة عمل الموظف، فالأنظمة والقوانين التابعة لمديرية التربية والتعليم لا تعطي أي امتيازات للموظف حسب طبيعة عمله سواء كان إداري أو ميداني.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة

إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي ناجم عن توفر العدالة في مديريات التربية والتعليم والمستمدة من الأنظمة والقوانين بغض النظر عن المديرية التي يعمل بها الموظف فالأنظمة والقوانين موحدة في كافة المديريات.

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. وأشارت النتائج الواردة في الجدول (18.4) أن الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت ما بين الموظفين الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وما بين الموظفين الذين خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) بفارق (0.31028). وتبين أيضاً وجود فروق ما بين الموظفين الذين كانت خدمتهم (من 10-أقل من 15 سنوات) وما بين الموظفين الذين خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (من 15 سنة فأكثر) بفارق (0.24350). ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي ناجم عن توفر العدالة في المديرية والمستمدة من الأنظمة والقوانين، وكذلك ربما بسبب تولد الشعور بالانتماء والتقدير للعمل من قبل الموظف كلما زادت خدمته. ويعزى ذلك أيضاً أن كلما زادت عدد سنوات الخدمة كلما ارتبط الموظف عاطفياً وزاد انتماءه للمنظمة وأصبح أكثر تقديراً للعمل وأيضاً صعوبة حصوله على وظيفة أخرى.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة القريناوي وسلامة (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين تبعاً لمتغيرات الخبرة.

**مناقشة نتائج السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بكافة أبعادها لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية والولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم؟. وتم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم".

- أشارت النتائج الواردة في الجدول (19.4) يتبين وجود ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها والولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وجاءت مجالات الارتباط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، تنازلياً: مجال العدالة التفاعلية بمعامل ارتباط (0.552)، تلاها مجال العدالة التقويمية بمعامل ارتباط (0.541)، تلاها مجال العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط (0.525)، وأخيراً مجال العدالة التوزيعية بمعامل ارتباط (0.464).

إذن توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم. ويعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي ناجم عن توفر العدالة التنظيمية بكافة أبعادها في مديريات التربية والتعليم والمستمدة من الأنظمة والقوانين وهذه النتيجة تعزز ما تم عرضه في الإطار النظري. سيشعر الموظف بالراحة والطمأنينة إذا أحس بالعدالة التنظيمية بغض النظر عن أبعادها، حيث إذا شعر الموظف أن المنظمة التي يعمل بها تمارس العدالة في التوزيع والإجراءات والتفاعل والتقييم على قدم المساواة مع بقية الموظفين فإن هذا الأمر سيشترك عنده انطبعا إيجابيا حول منظمة العمل بأكملها، وبالتالي الراحة في العمل وزيادة في ولائه التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة برهوم وعلي (2017) التي بينت وجود علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ودراسة بن دحو وسهيل (2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ودراسة برياوي وخليفة (2016) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والولاء التنظيمي.

**مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- أشارت النتائج في الجدول (21.4) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ويتضح من الجدول (22.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التنظيمية بحيث أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة، والعكس بالعكس.

✓ عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التوزيعية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- أشارت النتائج في الجدول (24.4) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، ويتضح من الجدول (25.4) أن الولاء التنظيمي للمرؤوسين يتغير تبعاً للعدالة التوزيعية بحيث أنه إذا زادت العدالة التوزيعية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.388) درجة، والعكس بالعكس.

✓ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة الإجرائية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- أشارت النتائج في الجدول (27.4) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، ويتضح من الجدول (28.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة الإجرائية بحيث أنه كلما زادت العدالة الإجرائية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.380) درجة، والعكس بالعكس.

✓ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التفاعلية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- أشارت النتائج في الجدول (30.4) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي، ويتضح من الجدول (31.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التفاعلية بحيث أنه كلما زادت العدالة التفاعلية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.402) درجة، والعكس بالعكس.

✓ عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة العدالة التقويمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم.

- أشارت النتائج في الجدول (33.4) إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التقويمية والولاء التنظيمي، ويتضح من الجدول (34.4) أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التقويمية بحيث أنه زادت العدالة التقويمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.357) درجة، والعكس بالعكس.

### 5.3 الاستنتاجات

1. العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، وتجلت مجالات العدالة التنظيمية بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، ثم العدالة الإجرائية، ثم العدالة التقويمية).
2. يتم توزيع المهام على الموظفين بصورة عادلة حسب قدراتهم وبما يتلاءم مع ساعات العمل.
3. يثني رئيس القسم على الموظفين نتيجة قيامهم بمهامهم الوظيفية وبشكل متساوي بين الجميع.
4. يتم تسخير جميع الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل.
5. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص القسم، كما يتم السماح للموظفين بالاستفسار عن القرارات التي يتم اتخاذها والنتائج المترتبة عنها.
6. يتم جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
7. يسمح للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير ملائمة.
8. يتراجع رئيس القسم عن القرارات التي يثبت خطأها.
9. يعامل رئيس القسم الموظفين باحترام، ويشجعهم على العمل بروح الفريق، ويعمل على حسم الصراعات التنظيمية بين الموظفين بنزاهة.
10. يظهر رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية للموظفين.
11. يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بمهنية، ويعلمهم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها بوقت كاف.
12. يراعي رئيس القسم المصالح الشخصية للموظفين عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم.
13. يتم السماح للموظفين بالتظلم على نتائج تقييم الأداء، كما يتم تطبيق معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية.
14. يتم اطلاع الموظفين على المعايير المتعلقة بالتقييم قبل القيام بعملية التقييم، ويتم كذلك مكافأة الموظفين ذوي الاداء المتميز.
15. عدم وجود فروق دالة في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمديرية، وسنوات الخدمة).

16. درجة الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وتجلت بـ:

- اهتمام الموظفين بالمحافظة على سمعة المديرية والإخلاص لها من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- سيادة العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الموظفين.
- التوافق بين قيم المديرية وقيم الموظفين.
- الارتباط العاطفي تجاه المديرية.
- سيادة الأمن الوظيفي في مديريات التربية والتعليم.
- الخشية من ترك العمل، لعدم توفر فرص العمل في أماكن أخرى.

17. عدم وجود فروق دالة في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المديرية). في حين تبين وجود فروق دالة في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغيرات: (الجنس ولصالح الذكور، سنوات الخدمة ولصالح من كانت خدمتهم 15 سنة فأكثر).

18. وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقويمية) ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين.

19. اشارت النتائج إلى أن الولاء التنظيمي يتغير تبعاً للعدالة التنظيمية بحيث أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة زاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة، وإذا قلت العدالة التنظيمية بمقدار درجة واحدة قل الولاء التنظيمي بمقدار (0.447) درجة.

## 5.4 التوصيات

1. العمل على تعزيز العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية.
2. بناء على حصول العدالة التقييمية على الرتبة الأخيرة توصي الباحثة بضرورة تقييم الموظفين بموضوعية وشفافية وتقديم الحوافز للموظفين وخصوصا ذوي الأداء المتميز.
3. فتح المجال بشكل أوسع للموظفين للمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي والملاحظات فيما يخص وظائفهم والأعمال المنوطة بهم.
4. السماح للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يرونها غير ملائمة، مما يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين برؤسائهم.
5. استمرار رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بتطبيق نهج العدالة التنظيمية لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الولاء التنظيمي.
6. ضرورة المحافظة على الولاء التنظيمي لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.
7. البحث عن المتغيرات التي تحول دون تطوير الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
8. إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
9. إجراء دراسة مماثلة على جميع مديريات التربية والتعليم في كافة محافظات الوطن.
10. العمل على تطوير نظام تقييم الأداء المعمول به بما يتناسب مع المعايير العالمية.

## قائمة المصادر والمراجع

- الإبراهيم، عدنان. (2003): "الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية". أبحاث اليرموك، 3، ص 1145-1161.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009): **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو جاسر، صابرين (2010): **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو سنيّة، منال سليمان. (2017): **الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية**. جامعة القدس، أبو ديس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبوندا، سامية خميس. (2007): **العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات في قطاع غزة**. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أكرم، سوزان (2006): **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- باجودة، ندى. (2010): **واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة**. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البارودي، منال. (2015): **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- برباوي، كمال، وخليفة، عبد القادر. (2016): **"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار"**. مجلة الباحث، 16، ص 159-165.
- برهوم، أديب، وعلي، كنانة. (2017): **"أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس"**. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 5، ص 289-307.

بطاح، أحمد. (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان، الأردن.

بلال، محمد إسماعيل. (2008): "طبيعة العلاقة المدركة واستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، ص 32-295.

بن دحو، سمية، وسهيل، مقدم. (2017): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهان". مجلة التنمية البشرية، 7، ص 207-240.

بوقليح، محمد. (2011): العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004): إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد. وبسيوني، علي إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

جقيدل، سمية (2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجمل، سمير (2019): "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل". مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، 6.

جواد، شوقي. (2000): سلوك تنظيمي: سلوكيات الإنسان، انعكاساتها على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حامد، أحمد. (2003): "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح لأبحاث، 5، ص 1-54.

الحربي، أسماء مقبل مطلق (2017): الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. جامعة طيبة، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الحرفة، حامد. (1980): موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الطبعة الأولى. الدار العربية للموسوعات، بيروت.

الحري، محمد. (2016): ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، الطبعة الأولى. الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

حسنين، أحمد. (2013): الإحباط الإداري (الأسباب-العلاج). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

حمادات، محمد حسن. (2007): وظائف وقضايا معاصرة في إدارة التربية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الخرزاعي، ماهر علي (2013): أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. جامعة دمشق، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة).

خصاونة، أنيس صقر، العكرب، فاروق إبراهيم. (2016): "أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين". مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2، ص 1-35.

داؤد، علا. (2011): قياس أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في محافظة اللاذقية. جامعة تشرين، سورية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الداية، سناء محمد عطا (2012): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

دراوشة، نجوى. (2017): "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3، ص 373-388.

دراويش، عبد الرحمن. (2006): المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- درة، عمر محمد. (2008): **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة**. دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب، سوريا.
- الدهبي، حياة ابراهيم، وبوكميش، لعلي محمد. (2019): "العدالة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر". *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2، ص 21-40.
- زايد، عادل محمد. (2006): **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- السكر، عبد الكريم. (2013): " أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لأداء المديرين في الوزارات الأردنية". *دراسات العلوم الإدارية*، 1، ص 35-57.
- سكر، ناجي رجب. (2018): " الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية". *مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية*، 7، ص 523-546.
- سلامة، رتيبة محمد. (2003): **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- شما، فتحي محسن، والشрман، منيرة محمود. (2019): "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 1، ص 695-729.
- الصيرفي، محمد. (2015): **السلوك التنظيمي**، ط1، ج1. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الطبولي، محمد عبد الحميد. (2015): "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي". *مجلة نقد وتنوير*، 2، ص 65-100.
- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، محمد، محمد سيد بشير. (2015): **العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية**. جامعة اسيوط، مصر.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين. (2016): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم)". *مستقبل التربية العربية*، 103، ص 119-182.

- عبد الواحد، محمود. (2015): **الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- عبودي، زيد منير. (2006): **التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)**، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبيدي، نماء. (2012): "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 24.
- العطوي، عامر. (2007): "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3، ص 146-170.
- العمرى، محمد عوض. (2010): **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**. جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- العميان محمود. (2002): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، عطا الله فاحس راضي. 2008: **اتجاهات القيادة التربوية نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيمي**. جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عواد، عمرو محمد أحمد. (2003): " تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية". مجلة البحوث الإدارية، 1، ص 12-46.
- عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003): **العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية**. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عويضة، إيهاب (2008): **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة**. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفضلي، فضل، العنزي، عوض. (2007): " العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1، ص 43-76.

فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإحصاء (2018): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2017-2018. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.

فلمبان، إيناس. (2009): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. جامعة ام القرى، بمكة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

فودة، عبد الله جاد. (2007): الثقافة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي. المعهد العالي للدراسات الإسلامية، مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2005): القاموس المحيط، الطبعة الثامنة. مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

القريناوي، بسام عليان، وسلامة، كايد محمود. (2018): "درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 22، ص 29-39.

كريم، خولة صدر الدين. (2019): "دور العدالة التنظيمية في اداء اعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 112، ص 217-233.

اللوزي، موسى. (1999): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى. (2003): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان.

المخلافي، م. (2001): " أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كلية التربية". مجلة جامعة دمشق، 2.

المشهداني، خالد أحمد، العبيدي، رائد عبد الخالق. (2013): مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، الطبعة الأولى. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.

المعاني، أيمن عودة. (1996): الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، الطبعة الأولى، مؤسسة الرواق، الأردن.

المعاينة، علي احمد جبرائيل (2005): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- المعاينة، علي. (2007): تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة: واقع وآفاق، الطبعة الأولى. دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ناصر، مصطفى. (2006): العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاته نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- هباز، أنس (2014): أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي -دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية **civenco** - تقرت. جامعة محمد خضيرة، الجزائر.
- الهدلول، هدلول صالح. (2002): الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2012): إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية قضايا معاصرة، الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- هواش، أماني (2011): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين. جامعة القدس فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- وادي، رشدي. (2007): " دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية قطاع غزة". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 1.
- وحيدي، إكرام عبد الله. (2018): مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. جامعة القدس، أبو ديس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

## المراجع الأجنبية:

- Adam. G.AL-Qatari, (2003). "The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait", **Journal of Administrative Science**, Vol., 10, No., 3, p.p. 343-362
- Adams, J.S., (1963). Inequity in social exchange. In Berkowitz,L.(ed), **Advances in experiment-al social psychology**, New York: Academic Press.67:436-922.
- Akar, H. & Ustuner, M. (2019): "The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life". **International Journal of Research in Education and Science**, Vol., 5, No., 1, 309-322.
- Akram, M., Qamar, A.H., Anwer, M., & Irfan. M. (2015). Comparing the organizational justice and commitment in public universities in Pakistan. **Ayer: Journal's Usl.** 4.71-84.
- Alanoglu, M. & Zülfü, D. (2019): "The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction". **Pegem Journal of Education and Instruction**, Vol., 9. No., 1, 149-170.
- Çelebi, N. & Korumaz, M. (2016): "Teachers' Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment". **Educational Research and Reviews**, Vol., 11. No., 12, 1161-1167.
- Colquitt,J.A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". **Journal of Applied Psychology**, Vol., 56, 386-48.
- Dean, R., (2007). "Reality Shock: The link between socialization and organizational commitment", **Journal of Management Development**, Vol., 2, No., 3, pp 43-65.
- Elelem, J. and Field, D. (2010)." Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American Employee". **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol., 17, No., 4, pp. 368-292.
- Gabarro, J. (1992). " Managing people and organization harvad business school publications, Boston, Massachusetts.
- Gim,G.C.W,Desa , N.MAT,(2014).The Impact of Distributive Justic,Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. **International Journal of Social and Humanity**.
- James, k, (1993): The Social Context of Organizational Justice, In: R Cropanzano (Ed), justice in workplace, Approaching fairness in human resource management, Hillsdale, NJ: Erlbaum 21-50.
- Karimi. A, Alipuor. O, Pour. M.H, And Azizi. B, (2013). "Relationship between Organizational Justice and Youth in Iran". **International Journal of Sport Studies**, Vol., 3. No., 11, pp.1149-1156.
- Karriker, J, & Williams, M, (2009): "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model", **Journal of Management**, Vol., 35, No. 1, pp: 112-135.
- Khan, Q. I., Shamssudin, AB. SH., & Ismail, S.S.S. (2016). Career Success and Organizational Justice as the Potential Predictors of Perceived universities

performance: a study from public sector universities of Pakistan. **International Journal of Economics & Management Sciences** 5:354, 2-6

Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In Gergen, K.J., Greenberg, M.S., And Willis, R.H. *Social Exchange: Advances in Theory And Theory And Research*. New York: Plenum, 27-55

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualizat". **Journal of Applied Psychology**, Vol., 78, No., 4, pp. 538-551.

Miles, A.J, (2000). "The cumulative Effects of Justice Perception", **The Journal of Applied Management**, Vol., 2, No., 2, p12.

Moazzezi, M & Sattari, S & Bablan, A (2014): Relationship Between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employee In Ardabil Province, **Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies** V.(2), N.(6)PP 57-63.

Murali, S., Poddar, A. & Seema, A. (2017): "Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey". **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol., 19. No., 8, 62-74.

Niehoff, B. & Moorman, R, (1993). "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.

Noe, R (2008). **Employee Training and Development**. 4<sup>th</sup> edition. Me Graw Hill.

Ogbonna, N., & Harris, (2000). "The effects of total quality management **practices** on employees- work related attitudes", **The TQM magazine**, Vol., 18, No., 1, p.p. 30-43.

Robbins, M., Judge, A., Liangm, L., McClintoc, K., Yaworski, E., & MacLachlan, I. (2007). 2'-O-methyl-modified RNAs act as TLR7 antagonists. *Molecular Therapy*, Vol., 15, No., 9, p.p. 1663-1669.

ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة بعد التعديل).



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا-برنامج ماجستير التنمية المستدامة-بناء مؤسسات وتنمية بشرية

أخي الكريم/أختي الكريمة

أهديكم أطيب التحيات وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي).

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك أعدت الباحثة الاستبانة المرفقة، راجين منكم التفضل بقراءة فقراتها والإجابة عليها من الواقع الفعلي شاكرين تعاونكم معنا، علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ولاء قريع شنتير

بإشراف الدكتور: سمير الجمل

الجزء الأول: معلومات عامة:

يهدف هذا الجزء للتعرف إلى الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمرؤوسين في مديرياتكم، لذا الرجاء وضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق عليك:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>		
طبيعة العمل	إداري <input type="checkbox"/>	ميداني <input type="checkbox"/>			
المديرية	الخليل <input type="checkbox"/>	شمال الخليل <input type="checkbox"/>	جنوب الخليل <input type="checkbox"/>	يطا <input type="checkbox"/>	بيت لحم <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	10 سنوات - أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة اتفاقك أو عدمها مع أبعاد العدالة التنظيمية فالرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

درجة الموافقة					أبعاد العدالة التنظيمية
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>أولاً: العدالة التوزيعية</b>					
					1 تتناسب مهام عملي مع قدراتي.
					2 يوزع رئيس القسم عبء العمل بصورة عادلة بين الموظفين.
					3 يمنح رئيس القسم الإجازات للموظفين بشكل موضوعي.
					4 يكفني رئيس القسم بمهام تتناسب مع ساعات العمل.
					5 يقدم رئيس القسم الحوافز المعنوية للموظفين بصورة عادلة.
					6 أحصل على امتيازات متساوية مقارنة بزملائي في العمل.
<b>ثانياً: العدالة الإجرائية</b>					
					1 يجمع رئيس القسم المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعلمي.
					2 يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بعلمي.

					3 يطبق رئيس القسم القرارات المتعلقة بالعمل على جميع الموظفين دون تحيز.
					4 يجيب رئيس القسم على استفسارات الموظفين حول القرارات التي اتخذها.
					5 يسمح رئيس القسم بالاعتراض على القرارات التي يراها الموظفون غير ملائمة.
					6 يتراجع رئيس القسم عن القرارات التي يثبت خطأها لاحقاً.
					7 تتسم قرارات العمل المطبقة في القسم بالعدالة.
					8 يستثمر رئيس القسم جميع الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل.
					9 يشرك رئيس القسم العاملين معه في عملية اتخاذ القرار.

### ثالثاً: العدالة التفاعلية

					1 يراعي رئيس القسم مصالح الشخصية في القرارات الخاصة بوظيفتي.
					2 يعلمني رئيس القسم بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها بوقت كاف.
					3 يعاملني رئيس القسم باحترام.
					4 يسعى رئيس القسم لحسم الصراعات التنظيمية بين الموظفين بنزاهة.
					5 يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي.
					6 يشجع رئيس القسم على العمل بروح الفريق.

					7 يظهر رئيس القسم اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين.
					8 يتعامل رئيس القسم مع أخطاء الموظفين بمهنية.
<b>رابعاً: العدالة التقويمية</b>					
					1 يطلعني رئيس القسم على المعايير المتعلقة بالتقييم قبل القيام بعملية التقييم.
					2 يطبق رئيس القسم معايير تقييم الأداء على جميع الموظفين بموضوعية.
					3 يقوم رئيس القسم بإعداد البرامج التدريبية بناء على تقييم أداء الموظفين.
					4 يكافئ رئيس القسم الموظفين ذوي الاداء المتميز.
					5 يسمح لي بالتنظلم على نتائج تقييم الأداء.

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة موافقتك أو عدمها عن مستوى الولاء التنظيمي فالرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

درجة الموافقة					الولاء التنظيمي
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم المديرية التي أعمل فيها.
					2 أشعر بارتباط عاطفي تجاه المديرية التي أعمل فيها.
					3 أرغب بالاستمرار بالعمل في المديرية.
					4 لدي الاستعداد للتأخر بعد الدوام من أجل تحقيق المصلحة العامة.
					5 أشعر بفخر عندما أتحدث مع الآخرين عن المديرية التي أعمل فيها.
					6 أتعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المديرية على أنها جزء من مشكلاتي الخاصة.
					7 توجد علاقات اجتماعية طيبة بيني وبين زملائي
					8 أشعر بدرجة عالية من السعادة كوني عضو في هذه المديرية.
					9 أخشى من ترك وظيفتي في المديرية لصعوبة الحصول على وظيفة أو عمل آخر.
					10 يؤثر ترك العمل سلبا على حياتي.

					11 بقائي بالعمل في المديرية قائم على حاجتي المادية.
					12 أشعر بالأمن الوظيفي في المديرية.
					13 لدي الاستعداد للقيام بأي عمل يطلب مني في المديرية.
					14 استمر بعلمي في المديرية بسبب ضغط زملائي.
					15 أجد لزاما على الإخلاص للمديرية التي أعمل فيها.
					16 أفضل أن يقضي الشخص حياته المهنية في مؤسسة واحدة
					17 أشعر أدبيا بأن الانتقال إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي حتى مع وجود عروض عمل أفضل.
					18 أهتم بالمحافظة على سمعة المديرية من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة.

شكرا لتعاونكم.

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة.

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة القدس	الأستاذ الدكتور محمود ابو سمرة	1
جامعة القدس	الدكتور شاهر العالول	2
جامعة الاستقلال	الدكتور مروان علاونه	3
جامعة الاستقلال	الدكتور محمد الهلسة	4
مديرية التربية والتعليم	الدكتور يوسف الطيبي	5
جامعة الخليل	الدكتور أسامة شهوان	6
وزارة التربية والتعليم غزة	الدكتور محمود عبد المجيد عساف	7
فلسطين الاهلية	الدكتور ناصر جرادات	8
فلسطين الاهلية	الدكتور عدنان قباجة	9
متقاعد / جامعة الاستقلال	الدكتور بسام الناجي	10
رئيس أكاديمية رواد التميز للتنمية البشرية / مصر	الدكتور اسامة الشريف	11

### ملحق 3: كتاب المساعدة في الحصول على معلومات الدراسة.



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



٢٠٢٠/٧/٢٧

## لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمه

تحية طيبة وبعد،،،

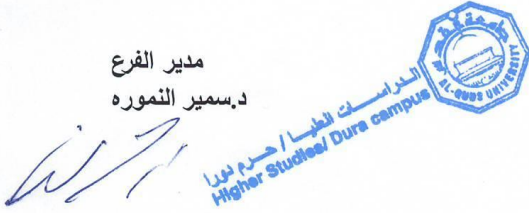
يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبة ولاء يعقوب قريع شنتير الرقم الجامعي (٢١٦٢٠١٠١) هي احدى طالبات معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفيهم"

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الوثيقة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير الفرع  
د.سمير النُموره

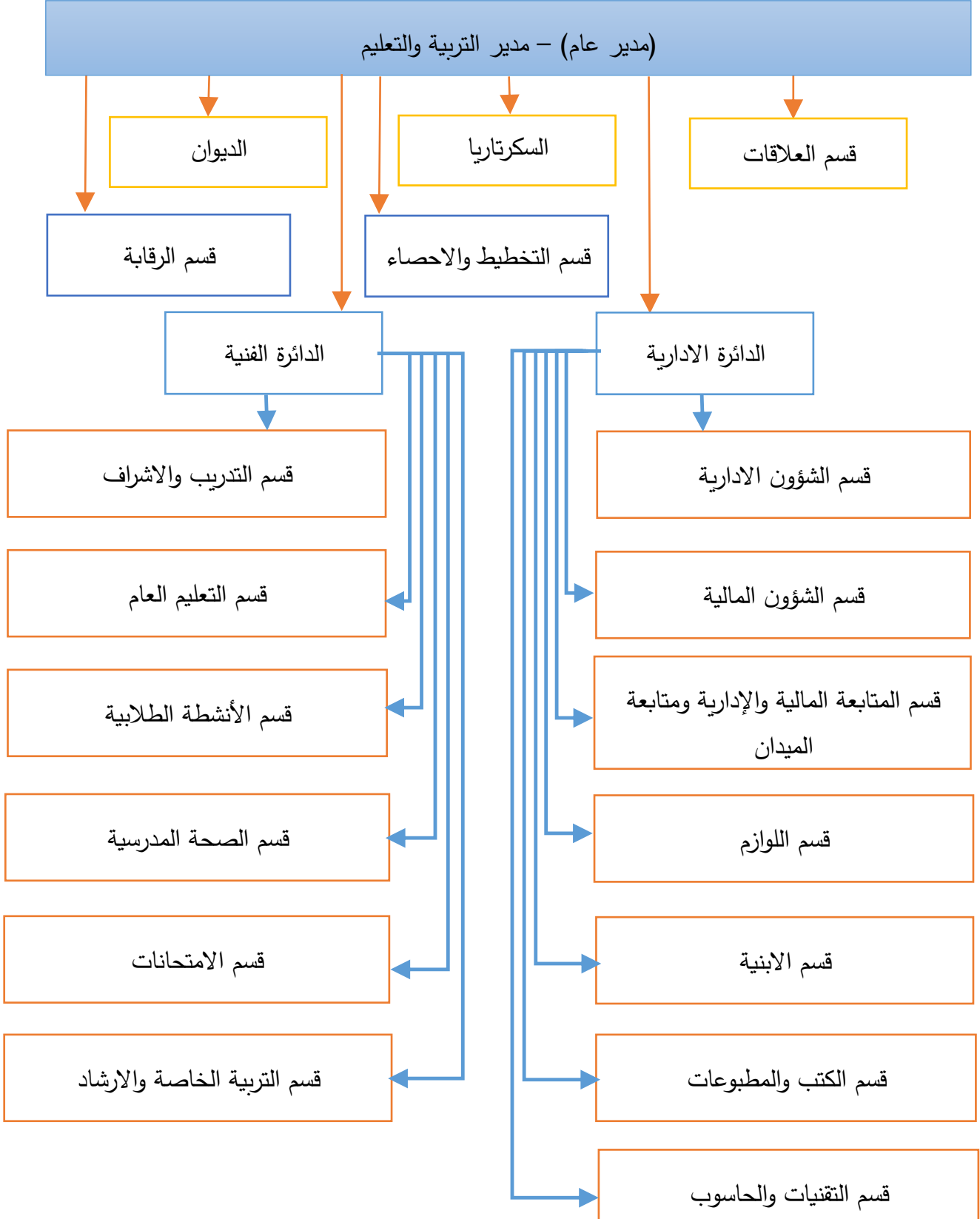


Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥  
ص.ب: ٥١٠٠٠ او 2٠٠٠٢  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق 4: الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم (المصدر: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل).

نموذج لمديرية التربية والتعليم



## فهرس الملاحق

- ملحق 1: أداة الدراسة (الاستبانة بعد التعديل)..... 98
- ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة..... 105
- ملحق 3: كتاب المساعدة في الحصول على معلومات الدراسة..... 106
- ملحق 4: الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم (المصدر: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل)..... 107

## فهرس الاشكال

- شكل 1.1: نموذج الدراسة (اعداد الباحثة)..... 5
- شكل 1.2: أبعاد العدالة التنظيمية المستخدمة في الدراسة (اعداد الباحثة)..... 17
- شكل 2.2: مراحل الولاء التنظيمي (المصدر: المعاني،1996)..... 21
- شكل 3.2: أبعاد الولاء التنظيمي (إعداد الباحثة)..... 24
- شكل 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية..... 41
- شكل 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 44
- شكل 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 44
- شكل 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل..... 45
- شكل 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة..... **Error! Bookmark not defined.**
- شكل 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية..... 46

## فهرس الجداول

- جدول 1.2: توزيع المدارس وأعداد الطلاب والطواقم التعليمية..... 29
- جدول 1.3: وصف مجتمع الدراسة حسب المديرية..... 41
- جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب المديرية..... 42
- جدول 3.3: خصائص العينة العشوائية..... 43
- جدول 4.3: توزيع أسئلة الدراسة حسب فقرات الاستبانة..... 47
- جدول 5.3: مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع درجتها الكلية..... 48
- جدول 6.3: مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الدراسة الخاصة بمجالات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس..... 49
- جدول 7.3: مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا..... 50
- جدول 1.4: دلالة المتوسط الحسابي..... 52
- جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام..... 53
- جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التوزيعية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي..... 53
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة الإجرائية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي..... 54
- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التفاعلية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي..... 55
- جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول العدالة التقييمية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي..... 56

- جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس..... 57
- جدول 8.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 58
- جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل..... 59
- جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية... 60
- جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.... 61
- جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية حول الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي..... 62
- جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس..... 64
- جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 65
- جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير طبيعة العمل..... 65
- جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير المديرية..... 66
- جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة حول درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة..... 67
- جدول 18.4: نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة..... 68

- جدول 19.4: معامل الارتباط لبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التقويمية) وبين درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية N= 235 ..... 69
- جدول 20.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي..... 70
- جدول 20.4/ب: قيم  $R^2$  لمعرفة معامل ارتباط العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي..... 70
- جدول 21.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي..... 70
- جدول 22.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي..... 70
- جدول 23.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي..... 71
- جدول 23.4/ب: قيم  $R^2$  لمعرفة معامل ارتباط العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي..... 71
- جدول 24.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي..... 71
- جدول 25.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التوزيعية في تحقيق الولاء التنظيمي..... 72
- جدول 26.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي..... 72
- جدول 26.4/ب: قيم  $R^2$  لمعرفة معامل ارتباط العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي..... 72
- جدول 27.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي..... 73
- جدول 28.4: المعاملات التي توضح دور العدالة الإجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي..... 73
- جدول 29.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي..... 73
- جدول 29.4/ب: قيم  $R^2$  لمعرفة معامل ارتباط العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي..... 74
- جدول 30.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي..... 74
- جدول 31.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التفاعلية في تحقيق الولاء التنظيمي..... 74
- جدول 32.4/أ: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور كل من العدالة التقويمية والولاء التنظيمي..... 75
- جدول 32.4/ب: قيم  $R^2$  لمعرفة معامل ارتباط العدالة التقويمية والولاء التنظيمي..... 75
- جدول 33.4: تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التقويمية والولاء التنظيمي..... 75
- جدول 34.4: المعاملات التي توضح دور العدالة التقويمية في تحقيق الولاء التنظيمي..... 75

## فهرس المحتويات

ب.....	الشكر والتقدير .....
ج .....	تعريفات الدراسة.....
د.....	الملخص .....
و.....	ABSTRACT.....
1 .....	1 الفصل الاول.....
1.1.....	1.1 مقدمة.....
2.....	1.2 ميررات الدراسة .....
3.....	1.3 مشكلة الدراسة.....
3.....	1.4 أهمية الدراسة .....
4.....	1.5 أهداف الدراسة .....
4.....	1.6 أسئلة الدراسة:.....
5.....	1.7 حدود الدراسة .....
5.....	1.8 نموذج الدراسة .....
6.....	1.9 فرضيات الدراسة .....
8.....	1.10 هيكلية الدراسة .....
9.....	2 الفصل الثاني.....
9.....	2.1 المقدمة.....
9.....	2.2 مفهوم العدالة التنظيمية:.....
10.....	2.2.1 مبادئ العدالة التنظيمية:.....
11.....	2.2.2 أهمية العدالة التنظيمية:.....
12.....	2.2.3 نظريات العدالة التنظيمية:.....
14.....	2.2.4 أبعاد العدالة التنظيمية .....
18.....	2.3 الولاء التنظيمي.....
18.....	2.3.1 مفهوم الولاء التنظيمي:.....
19.....	2.3.2 خصائص الولاء التنظيمي:.....
19.....	2.3.3 أهمية الولاء التنظيمي:.....
20.....	2.3.4 مراحل الولاء التنظيمي:.....
22.....	2.3.5 أبعاد الولاء التنظيمي:.....
24.....	2.3.6 أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:.....
25.....	2.3.7 مظاهر الولاء التنظيمي:.....
25.....	2.3.8 العوامل التي تساعد في تكوين الولاء الوظيفي والسلوك الناجم عنه:.....

27	2.3.9 قياس الولاء التنظيمي:
28	2.4 مديريات التربية والتعليم في فلسطين
30	2.5 الدراسات السابقة
30	2.5.1 الدراسات العربية
35	2.5.2 الدراسات الأجنبية: -
38	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
39	2.5.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
40	3 الفصل الثالث
	3.1
	المقدمة
	40
40	3.2 منهج الدراسة
40	3.3 مجتمع الدراسة
41	3.4 عينة الدراسة:
46	3.5 أداة الدراسة:
47	3.6 صدق أداة الدراسة:
47	3.6.1 صدق البناء:
48	3.6.2 صدق محتوى الأداة:
50	3.7 ثبات أداة الدراسة
50	3.8 المعالجة الإحصائية:
52	4 الفصل الرابع
52	4.1 مقدمة
52	4.2 عرض نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها:
76	5 الفصل الخامس
76	5.1 مقدمة
76	5.2 مناقشة أسئلة الدراسة:
86	5.3 الاستنتاجات
88	5.4 التوصيات
89	قائمة المصادر والمراجع
108	فهرس الملاحق
109	فهرس الاشكال
110	فهرس الجداول