

# درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

د./ ضيف الله بن غزيان حمرون\*

أ./ أحمد سعيد سالم الزهراني\*\*

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة من تطوير الباحث لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك والبالغ عددهم (١٦٣٠)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية منهم بلغت (١٩٣) معلماً، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، واختبار ت (T-TEST)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٩). وفيما يتعلق بترتيب محاور ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين فقد جاء محور "العدالة التعاملية" بالمرتبة الأولى بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (٢.٢٣)، ثم تبعه محور "العدالة الإجرائية" بالمرتبة الثانية بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (٢.٢٠)، وفي المرتبة الثالثة محور "العدالة التوزيعية" بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (٢.١١)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - المدارس الابتدائية

\* الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي ووكيل جامعة تبوك للفروع- كلية التربية والآداب- جامعة تبوك  
\*\* كلية التربية والآداب - جامعة تبوك.

# **The Degree of Practicing Organizational Justice by Elementary School leaders in Tabouk From Teachers' Point of View**

## **Abstract**

The study aimed to reveal the degree of practicing organizational justice by elementary school leaders in Tabouk from teachers' point of view. The study is based on the descriptive survey method, which consists of all Tabouk elementary schools teachers' totaling (1630) teachers, the study has been applied on random sample which consists of (193) teachers.

The sample descriptive statistics (frequencies, percentages, arithmetic mean and the standard deviation), correlation coefficient for "Pearson", equation of (Cronbach-Alpha), (T-TEST), The Analysis of variance (One Way ANOVA) showed that the degree of practicing organizational justice by elementary school leaders in Tabouk from teachers' point of view was moderate, with an arithmetic average (2.19), and the order of the organizational dimensions were: the first dimension is "Interactional Justice" was moderate, with an arithmetic average (2.23), the second dimension is "Procedural Justice" was moderate, with an arithmetic average (2.20), the third dimension is "Distributive Justice" was moderate, with an arithmetic average (2.11). There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) regarding the degree of practicing organizational justice by elementary school leaders in Tabouk from teachers' point of view attributed to the variables (specialty, years' experience number).

**Keyword:** Organizational Justice – Elementary School

## المبحث الاول : مدخل الدراسة

### مقدمة الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية أحد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وهي عنصر فعال في تنمية الولاء في المؤسسة وفي تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراع ورفع كفاءة العمل والعاملين(السبعي، ٢٠١٢: ٣) حيث أن شعور العاملين بالظلم وعدم العدالة في العمل يؤدي إلى الضغوطات والتي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأمل والتكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك الذين يعاملون بعدالة(Cole, et.al,2010: 367).

ويرى معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى السلوك الإيجابي للموظف تجاه منظمته التي يعمل بها(أبو تايه، ٢٠١٢: ١٤٧).

وعلى النقيض من ذلك فإن "الشعور والإحساس بالعدالة التنظيمية قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى ثقة العاملين في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة"(حسن، ٢٠١٢: ٢).

ويرجع الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للمعلمين من جانب وعلى أداء المدرسة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة عالياً فلا بد أن تسعى إدارة المدرسة والإدارة التربوية والإدارة التعليمية لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص المعلمين والموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر(بخاري، ٢٠١٤: ٣١).

وتمثل العدالة التنظيمية محددًا للسلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية، وله تأثيره على إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية على نحو يدفعهم إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف، كما أن إدراك المعلمين عدم تحقيق العدالة والانصاف يكبحهم عن العمل ويجعلهم يتقاعسون عن أداء واجباتهم المهنية على الوجه الأمثل، ويؤدي إلى انعدام الثقة والتعاون بينهم، مما قد يؤثر سلباً على جودة سير العمل داخل المدرسة (الزهراني، ٢٠١٥: ٥).

ومدير المدرسة لن يتمكن من تحقيق النجاح في عمله، وتحقيق الأهداف المنشودة إلا إذا التزم بالمبادئ الإدارية المعروفة وفي مقدمتها التعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة معه على أساس العدل والمساواة. فقد أكدت جميع المدارس الإدارية بلا استثناء على هذا المبدأ الإداري، الذي أخذ طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى العدالة التنظيمية (سلطان، ٢٠٠٦: ٥).

### مشكلة الدراسة:-

جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من

وجهة نظر المعلمين؟

ويترفع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من

وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من

وجهة نظر المعلمين؟

٣. ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من

وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

استجابات أفراد العينة حول ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك

للعدالة التنظيمية تعزى لمغير (التخصص، عدد سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:- وتسمى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين من حيث (توزيع الأعمال بين المعلمين، وفرص التطوير الذاتي، وتوفير مستلزمات العملية التعليمية).
٢. الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين من حيث (تطبيق القرارات العمل، واشراك المعلمين في تحديد اجراءات العمل، وشرح القرارات الداخلية).
٣. الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين من حيث (طريقة التعامل مع المعلمين، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وتقديم الدعم لهم، ومناقشة الموضوعات المتعلقة بعملهم).
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدراسة(التخصص, سنوات الخبرة)؟

## أهمية الدراسة:- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ أنها تعالج موضوعاً مهماً يعد من القضايا والتحديات التي تواجه قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية وتساعد في تقويمها.
- ✓ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات التعليمية في مدينة تبوك للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية.
- ✓ يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي تساهم في زيادة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية.
- ✓ قد تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تعزيز الثقة بين قادة المدارس والمعلمين، من خلال معرفة القادة لممارساتهم لأبعاد العدالة التنظيمية الإيجابية فيتم تعزيزها والتخلص من الممارسات السلبية والتي قد تعيق العملية التعليمية في مدارسهم.
- ✓ يمكن أن تفيد هذه الدراسة الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية.

**حدود الدراسة:-** تم اجراء الدراسة في إطار الحدود التالية:

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية.

-**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك.

-**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة تبوك.

-**الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

### **مصطلحات الدراسة:-**

**العدالة التنظيمية (Organizational Justice):** - ويعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها إدراك المعلمين للطريقة التي يمارس فيها قادة المدارس الابتدائية في توزيع المهام والواجبات واتخاذ القرارات و معاملة المعلمين بعدل وإنصاف داخل المدرسة، وذلك من خلال مقارنة ما قدمه المعلم من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من المعلمين.

### **المبحث الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة**

#### **أولاً: الإطار النظري:**

**مفهوم العدل في اللغة:-** العدل في اللغة ضد الجور، وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم ومعتدل، ومنه عدل الحاكم يعدل عدلاً وهو عادل لا يميل به الهوى فيجور في حكمه، وعدل الحكم أي أقامه، وعادل الشيء وازنه، ويقال: عدلت فلاناً بفلان أي سويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه، والعدل تقويم الشيء بالشيء فإذا مال شيء عدلته أي أقمته فاعتدل، ولذا فالعدل يحقق المساواة والاستقامة بين بني البشر وجعله الله فريضة ينبغي للإنسان التحلي بها (ابن منظور، ١٩٩٢: ٤٥٦).

وفي المعجم الوسيط ورد العدل بمعنى الإنصاف والمساواة، فيقال: عدل الشيء أي أقامه وسواه، وعادل بين الشيئين أي وازن بينهما، وعادل الشيء بالشيء أي سواه به وجعله مثله في مقامه، والعدل إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه (مصطفى، ١٩٨٠: ٥٨٨).

### مفهوم العدالة التنظيمية: Organizational Justice : - تعددت مفاهيم

مصطلح العدالة التنظيمية نظراً لطبيعتها المتعلقة بالسلوك الإنساني وكونها معنى إدراكي يتعلق بالشعور وتبعاً لنظرة الباحثين للمفهوم من زوايا متعددة. وفيما يلي بعض تعاريف العدالة التنظيمية:

عرفت أبو ندا (٢٠٠٧: ١١) العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، ويعرفها درة (٢٠٠٨: ٢٩) بأنها: "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يُعامل بها ضمن المنظمة"، ويرى رفاعي (٢٠٠٩: ٨) أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، كذلك المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة، وتوضح البكار (٢٠١٢: ١٠) أن العدالة التنظيمية تمثل: "مستوى إدراك المعلمين وإحساسهم بالإنصاف والمساواة في توزيع المهام والتكاليف، وإجراءات العمل".

ويعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها إدراك المعلمين للطريقة التي يمارس فيها قادة المدارس الابتدائية في توزيع المهام والواجبات واتخاذ القرارات و معاملة المعلمين بعدل وإنصاف داخل المدرسة، وذلك من خلال مقارنة ما قدمه المعلم من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من المعلمين.

### أهمية العدالة التنظيمية: The Importance of Organizational Justice :

- تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة

الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، الثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة مؤشراً بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم (المغربي، ٢٠٠٧: ٢٦٧).

كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها أساساً للدافعية، لأن هناك فكرة قائمة مضمونها أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين تحقيق أهداف المنظمة والتوزيع العادل لحوافز المنظمة (الحميدي، ١٤٣٣: ٦٢).

### **مبادئ العدالة التنظيمية: Organizational Justice principles :**

- ذكر سلطان (٢٠٠٦: ٤١) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهمها:

١. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
٢. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة والنزاهة والشرف والأمانة والإخلاص والصدق.
٣. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
٤. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
٥. مبدأ المشاركة: مشاركة جميع أطراف المنظمة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

### **نظريات العدالة التنظيمية: Organizational Justice Theories**

قامت العديد من النظريات الإدارية بتفسير مفاهيم العدالة التنظيمية وأسسها النظرية في المنظمات الإدارية والمؤسسات التربوية، ومن ضمن تلك النظريات نظرية آدمز (Adams)، ونظرية رولس (Rawls)، ونظرية بورتر ولولر (Porter & Lawler)، ونظرية فريدريكسون (Fredrickson) وهي كما يأتي:



### نظرية آدمز (Adams):

يعد آدمز من أوائل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية في المؤسسات، وتقوم هذه النظرية على أن الفرد مدفوعاً في سلوكه نحو تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني يتم التوصل إليه من خلال العمليات العقلية الدالة على العدالة، فجوهر العدالة يدور حول شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تؤدي إلى شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه الوظيفي (ماهر، ٢٠٠٣: ١٣٦).

### نظرية رولس (Rawls):

تقتض هذه النظرية أن الناس متساوون بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، فالعدالة حسب نظر رولس (Rawls) هي الإنصاف، والإنصاف هو إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية، وتضم هذه النظرية ثلاثة تصورات للعدالة : الأول شخصي، بحيث ينظر الأفراد لبعضهم البعض على أنهم أصحاب حقوق في اختيار المبادئ التي تنظم مجتمعاتهم، والثاني تصور للعلاقات الشخصية بين الناس والتي تقوم على الاختلاف الديني والثقافي والاجتماعي، والثالث تصور للبنية العامة وغايات التعاون الاجتماعي (المعاينة، ٢٠٠٥: ٢٩).

### نظرية بورتير ولولر (Porter & Lawler):

قامت هذه النظرية بتطوير نظرية التوقع ل فروم (Vroom)، وتضيف متغيراً جديداً للعدالة وهو رضا العامل بمدى تقارب العوائد المتحققة فعلياً للعامل مع العوائد وهي النتائج التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها في حال بذل الجهد (الطويل، ٢٠٠١: ١٨٦).

### نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson):

تسمى هذه النظرية بنظرية العدالة الاجتماعية التي انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت

هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وهذه الظروف أدت إلى قيام الحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، والتي أكدت على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل للجميع، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم (القطاونة، ٢٠٠٣: ٣٢).

### **أبعاد العدالة التنظيمية: Organizational Justice Dimensions**

يرتكز بناء مدركات العدالة التنظيمية على تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها، وتقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم من المنظمة، ومقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات، وأخيراً ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة (البشاشة، ٢٠٠٨: ٤٣٥).

#### **ممارسات العدالة التنظيمية في الإدارة المدرسية:**

##### **أولاً:- العدالة التوزيعية في الإدارة المدرسية:**

تعكس العدالة التوزيعية مدى عدالة العوائد التي يحصل عليها المعلمين مقارنة بالآخرين من زملائهم وعلى الرغم من أن المفوض الأساسي في رواتب الموظفين هي وزارة الخدمة المدنية بناء على سلم رواتب تعنى به هذه الوزارة وتمثل العدالة التوزيعية في المدارس من خلال قيام مديري المدارس بما يلي (الشهري، ٢٠١٤: ٣١):

- توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين خاصة المتعلقة بالأنشطة المدرسية وفرق العمل والمشاركة في اللجان.

- توزيع المخرجات (الإمكانات والموارد والفرص والحوافز المادية والمعنوية).

##### **ثانياً:- العدالة الإجرائية في الإدارة المدرسية:**

لمدير المدرسة دور فعال في إدراك المعلمين للعدالة الإجرائية وذلك بإيصال كافة التعاميم والقرارات بكل ما يصدر من إدارة التعليم من أنظمة ولوائح تخص المعلمين، ويتمثل دور مدير المدرسة في العدالة الإجرائية في (الشهري، ٢٠١٤: ٣١):

- دراسة الملاحظات والاقتراحات حول تحسين عمليات التدريس والمناهج والمقررات الدراسية ورفعها للجهات ذات العلاقة بالوزارة.
- تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالمعلمين وحفظها بشكل يساعد على استخراجها ببسر وسهولة.
- تقبل مدير المدرسة لآراء المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرارات التنظيمية على مستوى المدرسة في الاجتماعات أو مناقشة سير العمل أو أثناء إدارة الأزمات المدرسية.
- قيام المديرين باستشارة المعلمين المتميزين منهم قبل التدخل في شؤون عملهم.
- تهيئة مديري المدارس لنظام اتصال يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### ثالثاً:- العدالة التعاملية في الإدارة المدرسية:

وأشار الزهراني (٢٠١٦: ١١) إلى أن دور مدير المدرسة في العدالة التعاملية يتمثل فيما يلي:

- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والاستئناس بأرائهم في الاجتماعات التي من شأنها فتح آفاق التعاون وكسب الثقة أمامهم وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- تكريم المعلمين المبدعين والمتميزين في أعمالهم والمكلفين بمهام من قبل إدارة المدرسة مما قد ترفع من كفاءتهم وتزيد من أدائهم وانتاجيتهم.
- التعامل مع المعلمين بكل تقدير وود واحترام على نحو سواء، واشعارهم بأهميتهم ومكانتهم التي يحظون بها من قبل قائد المدرسة.
- إشعار المعلمين عن أي نشاط أو اجتماع قبل حدوثه، وإبلاغهم بأهمية المشاركة، وأن آرائهم وأفكارهم محل تقدير إدارة المدرسة.
- إيضاح مبررات القرارات والإجراءات التي تتخذ بشأن المعلمين وأن تلك القرارات في مصلحة العمل وليست لأغراض شخصية يهدف من ورائها الانتقام.
- الأخذ بعين الاعتبار مطالب المعلمين الشخصية عند اتخاذ أي قرار وظيفي حيالهم وإعطائهم الحرية الكاملة في إبداء وجهة نظرهم وإيضاح رغباتهم.

- مناقشة المعلمين في النتائج المترتبة عن القرارات التي تتخذ حيالهم، بمنتهى الشفافية والوضوح.

### ثانياً: الدراسات السابقة

#### أولاً: - الدراسات العربية:

دراسة غانم (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، والتعرف على أثر متغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس التي يعملون بها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي معلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية وعددهم (١٠٢١) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغت (٤٠٨) معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة في المدارس الحكومية الثانوية عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل، الخبرة). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال (العدالة الإجرائية، التفاعلية) لصالح الذكور، وفي المجال الإداري لصالح التخصص الانساني وسنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات.

دراسة الشهري (٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز في مدينة جدة، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لتقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية وأبعادها التي قد تعزى

إلى الخبرة أو الدورات التدريبية والتخصص. وقد هدفت للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى توافر العدالة التنظيمية وأبعادها ودافعية المعلمين للإنجاز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٧٥٠) معلم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة تحقيق العدالة التنظيمية كانت بدرجة عالية، وجاء ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية كالتالي (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات) كانت بدرجة تقدير عالية، أما (العدالة التقويمية، عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع) جاءت بدرجة تقدير متوسطة. ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المعلمين حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الدورات التدريبية والمؤهل العلمي باستثناء الفروق التي ظهرت على مجال (عدالة التوزيع) والتي كانت لصالح مستوى (دراسات عليا)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) بالدرجة الكلية وأبعادها باستثناء الفروق التي ظهرت بمجال (العدالة التقويمية) و لصالح متغير (١٠ سنوات فأكثر). ووجدت علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين جميع مجالات العدالة التنظيمية وبين جميع مجالات دافعية الانجاز.

**دراسة الزهراني(٢٠١٤هـ):** هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى (التخصص، العمر). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجموع العينة (٢٠٢) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مديري المدارس الثانوية يمارسون العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. كما جاءت ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. كما

كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين للعدالة التوزيعية تعزى إلى التخصص. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية تعزى للعمر.

#### ثانياً: - الدراسات الأجنبية:

**دراسة أرجون (Argon, 2012):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين في عدد من الجامعات التركية حول تقييم مستوى العدالة التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١) أكاديمياً. كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسطاً حسب تصورات الأكاديميين في الجامعات التركية.

**دراسة يلماز وتازدان (Yilmaz & Tasdan, 2009):** هدفت لتحديد تصورات معلمي المدارس الابتدائية التركية حيال المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وتحديد إن كانت هذه العلاقات تتنوع وفقاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والخبرة). وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢٤) معلماً ومعلمة في أنقرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين المعلمين فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، كما أن إدراكهم للمواطنة التنظيمية لا يختلف عن وفقاً للجنس والتخصص والخبرة، بينما يختلف إدراكهم للعدالة التنظيمية وفقاً للسنوات الخبرة. كما وجدت علاقة إيجابية متوسطة بين إدراك المعلمين لكل من العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

#### التعليق على الدراسات

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع الدراسات السابقة حيث هدفت دراسة (غانم، ٢٠١٥) إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة، ودراسة (الشهري، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز، ودراسة (الزهراني، ١٤٣٤) التي هدفت إلى تحديد ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة، ودراسة

(Argon, 2012) التي هدفت إلى الكشف عن تصورات الأكاديميين حول تقييم مستوى العدالة التنظيمية، ودراسة (Yilmaz & Tasdan, 2009) التي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين حيال المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

اتفقت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي مع دراسة ( Yilmaz & Tasdan, 2009) في استخدام المنهج الوصفي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العينة، بينما اختلفت مع دراسة (Argon, 2012) التي طُبقت على الأكاديميين في الجامعة، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث البيئة التي طُبقت فيها الدراسة، فدراسة (Argon, 2012) ودراسة ( Yilmaz & Tasdan, 2009) طُبقت في تركيا، بينما اتفقت بقية الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كونها طُبقت في المملكة العربية السعودية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة منها في إثراء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار عينة الدراسة وتحديدتها.
- اختيار المنهج والمتغيرات والأداة للدراسة الحالية.
- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الابتدائية بمدينة تبوك، خلال العام الدراسي ١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ والبالغ عددهم (١٦٣٠) معلم حسب احصائيات إدارة التعليم بمنطقة تبوك.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (١٩٣) معلم لتشكّل ما نسبته (١٢%) من مجموع معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك.

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية، وهي أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

### المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتم تصنيف النتائج حسب أسئلة الدراسة كما يلي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي نصه: "ما درجة ممارسة قادة

المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبانة والتي تقيس درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية بالمحاور التالية:(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) من وجهة نظر المعلمين. ويبين جدول (١) ترتيب المحاور لإجابة السؤال الرئيسي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية الموزونة.



الجدول (١) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة

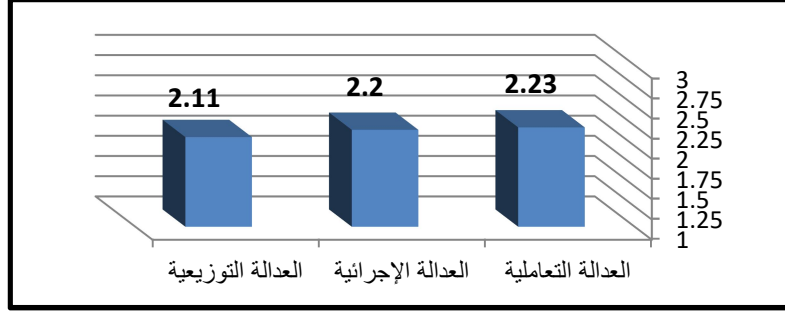
تنازلياً

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	العدالة التعاملية	٢.٢٣	٠.٤٨	متوسطة
٢	العدالة الإجرائية	٢.٢٠	٠.٤٦	متوسطة
٣	العدالة التوزيعية	٢.١١	٠.٤٩	متوسطة
	ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية	٢.١٩	٠.٤٣	متوسطة

بالنظر الى متوسطات محاور ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية نجد أنها تراوحت بين (٢.١١ - ٢.٢٣) وفق مقياس ليكرت الثلاثي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط الكلي لممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية (٢.١٩) وبتقدير متوسط و بانحراف معياري (٠.٤٣) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس الابتدائية يمارسون العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة بمستوى مقبول ولكنه لا يلامس سقف التوقعات، وقد يعزى ذلك إلى تشابه ممارسات قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية في مدينة تبوك، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة النظر من قبل إدارة التدريب التربوي من خلال إقامة الدورات لقادة المدارس الابتدائية توضح فيه ضرورة ممارسة العدالة التنظيمية في المدارس لأهميتها وارتباطها بعدة متغيرات مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع ١ ودراسة (Argon,2012)، واختلفت مع نتائج دراسة (غانم، ٢٠١٥)، ودراسة (بخاري، ٢٠١٤)، (الشهري، ٢٠١٤)، ودراسة (الزهراني، ١٤٣٤).

وفيما يتعلق بترتيب محاور ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية من وجهه نظر المعلمين فقد جاء محور " العدالة التعاملية " بالرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه

(٢.٢٣) بانحراف معياري (٠.٤٨) بتقدير متوسط ثم تبعه محور "العدالة الإجرائية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٠) بانحراف معياري (٠.٤٦) بتقدير متوسط، وفي المرتبة الأخيرة محور "العدالة التوزيعية" بمتوسط حسابي (٢.١١) بانحراف معياري (٠.٤٩) بتقدير متوسط. والشكل (٤) يوضح ذلك.



شكل (١): ترتيب محاور ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

وللوقوف بصورة تفصيلية على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين فقد تم تناولها حسب الأسئلة الفرعية للدراسة على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول والذي نصه:

"ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومرتباً ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (٢) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة الممارسة
1	يوزع قائد المدرسة الأعمال بعدالة بين المعلمين.	2.23	0.61	1	متوسطة
3	يعد قائد المدرسة الجداول الدراسية للمعلمين بعدالة.	2.20	0.67	2	متوسطة
5	يوفر قائد المدرسة للمعلمين مستلزمات العملية التعليمية دون تفريق بينهم.	2.19	0.76	3	متوسطة
2	يتيح قائد المدرسة فرص التطوير الذاتي للمعلمين بشكل عادل.	2.12	0.70	4	متوسطة
4	يراعي قائد المدرسة المؤهلات والخبرات عند توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين.	2.08	0.71	5	متوسطة
7	يربط قائد المدرسة الحوافز للمعلم مع ما يقوم به من جهد.	2.01	0.72	6	متوسطة
6	يشرك قائد المدرسة المعلمين في التخطيط للبرامج المدرسية.	1.92	0.74	7	متوسطة
	<b>الكلي</b>	2.11	0.49		متوسطة

بالنظر الى متوسطات عبارات ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين نجد انها تراوحت بين (١.٩٢ - ٢.٢٣) وفق مقياس ليكرت الثلاثي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور (٢.١١) وانحراف معياري (٠.٤٩) ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، وبملاحظة قيمة الانحراف المعياري للعبارات نجد أنها تراوحت ما بين (٠.٦١ - ٠.٧٦). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بعدم تناسب الحوافز مع الأداء وقد يشتركون في عدم الرضاء الوظيفي حيال المكافآت والحوافز؛ نظراً لعدم

تناسبها مع الجهود المبذولة. وكذلك لعدم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة من توزيع الجداول والحصص على المعلمين واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) ودراسة (البكار، ٢٠١٢).

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوزع قائد المدرسة الأعمال بعدالة بين المعلمين" جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٢٣).

- العبارة رقم (٣) جاءت في المرتبة الثانية ونصها "يعد قائد المدرسة الجداول الدراسية للمعلمين بعدالة." بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وكانت أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- العبارة رقم (٧) جاءت بالمرتبة السادسة وتنص على "يربط قائد المدرسة الحوافز للمعلم مع ما يقوم به من جهد." بمتوسط حسابي (٢.٠١) وكانت بدرجة ممارسة متوسطة.

- العبارة رقم (٦) التي نصت على "يشرك قائد المدرسة المعلمين في التخطيط للبرامج المدرسية." احتلت المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (١.٩٢) وبتقدير متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

"ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجداول رقم (٣) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة الممارسة
5	يوضح قائد المدرسة لجميع المعلمين واجباتهم.	2.47	0.60	1	كبيرة
4	يزود قائد المدرسة المعلمين بالقرارات المتعلقة بهم.	2.44	0.68	2	كبيرة
6	يشرح قائد المدرسة القرارات الداخلية للمعلمين والخاصة بهم.	2.35	0.69	3	كبيرة
9	يتراجع قائد المدرسة عن قراره الخاص بالمعلم إذا تبين له عدم صحته.	2.27	0.70	4	متوسطة
1	يطبق قائد المدرسة قرارات العمل بأسلوب موضوعي.	2.21	0.57	5	متوسطة
8	يسمح قائد المدرسة للمعلمين بإبداء الرأي حيال القرارات التي تخصهم.	2.19	0.72	6	متوسطة
2	يجمع قائد المدرسة المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.12	0.69	7	متوسطة
3	يشرك قائد المدرسة المعلمين في تحديد اجراءات العمل.	2.05	0.75	8	متوسطة
7	يحرص قائد المدرسة على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.02	0.77	9	متوسطة
10	يحدد قائد المدرسة معايير واضحة لمكافئة المعلمين.	1.92	0.74	10	متوسطة
	الكلية	2.20	0.46		متوسطة

بالنظر الى متوسطات عبارات ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين نجد انها تراوحت بين (١.٩٢ - ٢.٤٧) وفق مقياس ليكرت الثلاثي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور (٢.٢٠)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية

بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين كانت بتقدير متوسط، ويلاحظ أن جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة عبارات هذا البعد جاءت متفاوتة بين كبيرة ومتوسطة وفق المحك الذي وضعه الباحث. وبملاحظة قيمة الانحراف المعياري للعبارات نجد أنها تراوحت ما بين (٠.٥٧ - ٠.٧٧). وقد يعزى ذلك إلى عدم إدراك قادة المدارس ووعيمهم الكامل بأهمية مراعاة العدالة في ممارساتهم من حيث اتخاذ القرارات والعمل بأسلوب موضوعي، وإشراك المعلمين في تحديد اجراءات العمل، فضلاً عن النمط القيادي الممارس في بعض المدارس والذي قد لا يسمح للمعلم بالمشاركة أو ابداء رأيه في القرارات. وذلك لتوقعهم بأن هذا الإجراء قد يؤثر على مكانتهم القيادية أمام المعلمين واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ٢٠١٤) ودراسة (البكار، ٢٠١٢).

**وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:**

- العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوضح قائد المدرسة لجميع المعلمين واجباتهم" جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢.٤٧).
- العبارة رقم (٤) جاءت في المرتبة الثانية ونصها "يزود قائد المدرسة المعلمين بالقرارات المتعلقة بهم". بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وبدرجة ممارسة كبيرة.

**وكانت أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:**

- العبارة رقم (٧) جاءت بالمرتبة التاسعة وتنص على " يحرص قائد المدرسة على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل". بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وكانت بدرجة ممارسة متوسطة.
- العبارة رقم (١٠) التي نصت على " يحدد قائد المدرسة معايير واضحة لمكافئة المعلمين". احتلت المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (١.٩٢) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث والذي نصه:

"ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين وذلك على مستوى كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومرتببة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية والجدول رقم (٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين

رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة المتوسطات	درجة الممارسة
7	يناقش قائد المدرسة مع المعلمين الموضوعات المتعلقة بعملهم.	2.32	0.63	1	متوسطة
6	يتيح قائد المدرسة فرص التواصل والحوار مع جميع المعلمين.	2.32	0.68	2	متوسطة
8	يتعامل قائد المدرسة مع أخطاء المعلمين بشفافية.	2.28	0.65	3	متوسطة
4	يراعي قائد المدرسة الجانب الإنساني عند اتخاذ القرارات.	2.28	0.67	4	متوسطة
5	يقدم قائد المدرسة الدعم لجميع المعلمين.	2.28	0.67	5	متوسطة
3	يعمل قائد المدرسة على سيادة روح العمل الجماعي.	2.24	0.64	6	متوسطة
9	يقدم قائد المدرسة تبريراً موضوعياً للقرارات التي يتخذها بشأن عمل المعلمين.	2.23	0.64	7	متوسطة
1	يتعامل قائد المدرسة مع جميع المعلمين بمهنية.	2.22	0.70	8	متوسطة
10	يناقش قائد المدرسة مع المعلمين النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملهم.	2.18	0.67	9	متوسطة
2	يساعد قائد المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.	1.98	0.76	10	متوسطة
	<b>الكلية</b>	2.23	0.48		متوسطة

بالنظر إلى متوسطات عبارات ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين نجد أنها تراوحت بين (١.٩٨ - ٢.٣٢). حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا المحور (٢.٢٣) ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة قادة

المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين كانت بتقدير متوسط، وبملاحظة قيمة الانحراف المعياري للعبارات نجد أنها تراوحت ما بين (٠.٦٣ - ٠.٧٦). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات قادة المدارس مع المعلمين والنمط القيادي المتبع له تأثير كبير في أداء المعلمين، وقد يجد بعض قادة المدارس أن مناقشة المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم يمكن أن تضعف من شخصيته وتقلل من هيئته.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يناقش قائد المدرسة مع المعلمين الموضوعات المتعلقة بعملهم" جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٣٢).

- العبارة رقم (٦) جاءت في المرتبة الثانية ونصها " يتيح قائد المدرسة فرص التواصل والحوار مع جميع المعلمين" بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وبتقدير ممارسة متوسطة.

وكانت أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- العبارة رقم (١٠) جاءت بالمرتبة التاسعة وتنص على " يناقش قائد المدرسة مع المعلمين النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملهم" بمتوسط حسابي (٢.١٨) وكانت بدرجة ممارسة متوسطة.

- العبارة رقم (٢) التي نصت على "يساعد قائد المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية" احتلت المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (١.٩٨) وبدرجة ممارسة متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية تعزى لمغير (التخصص، سنوات الخبرة)؟



وللإجابة عن هذا السؤال والذي يبحث في الفروق الإحصائية وفقا لمتغيرات الدراسة قام الباحث بتقسيم الإجابة بحيث تناول كل متغير على حدة، وذلك على النحو التالي:

**الفروق باختلاف متغير التخصص:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى كل محور من محاور العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص وقد تم الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات بواسطة اختبار "ت" للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample T-test) كما تتبين النتائج في الجدول (٥).

**جدول (٥) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية وفقا لمتغير التخصص**

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	علمي	2.08	0.47	191	.766	.445
	نظري	2.13	0.50			
العدالة الإجرائية	علمي	2.19	0.47	١٩١	.356	.722
	نظري	2.21	0.45			
العدالة التعاملية	علمي	2.23	0.50	١٩١	.055	.956
	نظري	2.23	0.46			
العدالة التنظيمية ككل	علمي	2.18	0.44	١٩١	.341	.734
	نظري	2.20	0.43			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص. مما يشير إلى إن المعلمين على الرغم من تفاوتهم في التخصص إلا إنهم يتفقون جميعا على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية في مدينة تبوك. وربما يعود ذلك إلى النظرة الموحدة لمفاهيم العدالة التنظيمية عند المعلمين التي تكونت لديهم من خلال خبرتهم العملية. وكذلك اتفاق الظروف الوظيفية لدى المعلمين على اختلاف

تخصصاتهم، حيث إن إدارة التعليم لا تفرق بين المعلمين في الأعباء الوظيفية أو التدريسية حسب التخصص، إنما يتم توزيع المهام الوظيفية حسب التشكيلات المدرسية التي يتم تحديدها مسبقاً في بداية العام الدراسي، فالخصص يتم توزيعها بالتساوي، إضافة إلى الأعباء الأخرى مثل الحضور والمناوبة والدوام المدرسي وغيرها من الأعباء الوظيفية الأخرى، وتوزيع هذه المهام لا فرق فيه بين تخصص المعلمين، فجميعهم سواء مهما كان تخصصهم، كما إن تقارير الأداء الوظيفي ليس فيها اعتبار للتخصص، بل لقيامه بالمهام الموكلة إليه. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غانم، ٢٠١٥)، ودراسة (الحميدي، ١٤٣٣)، ودراسة (Yilmaz & Tasdan, 2009) واختلفت مع نتائج دراسة (الزهراني، ١٤٣٤) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين للعدالة التوزيعية تعزى إلى التخصص.

**الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:-** يوضح الجدول رقم (٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في كل محور من محاور العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في جميع محاور العدالة التنظيمية**

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العدالة التنظيمية
.981	.019	.005	2	.009	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		.238	190	45.237	داخل المجموعات	
			192	45.246	الكلي	
.844	.169	.036	2	.072	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		.213	190	40.477	داخل المجموعات	
			192	40.549	الكلي	
.983	.017	.004	2	.008	بين المجموعات	العدالة التعاملية
		.231	190	43.854	داخل المجموعات	

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العدالة التنظيمية
			192	43.862	الكلي	
.976	.024	.005	2	.009	بين المجموعات	العدالة التنظيمية ككل
		.188	190	35.770	داخل المجموعات	
			192	35.779	الكلي	

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. مما يشير إلى إن المعلمين على الرغم من تفاوتهم في الخبرة إلا إنهم يتفقون جميعاً على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية في مدينة تبوك. ويمكن أن تشير هذه النتيجة بأن هناك تصوراً مشتركاً بين جميع المعلمين على مختلف خبراتهم فيما يتعلق بممارسة مديريهم لأبعاد العدالة التنظيمية وربما يعود ذلك إلى النظرة الشائعة لمفاهيم العدالة التنظيمية عند المعلمين التي تكونت لديهم من خلال عملية التنشئة الاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غانم، ٢٠١٥)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٤)، ودراسة (البكار، ٢٠١٢).

#### المبحث الرابع: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

##### أولاً: ملخص النتائج:

- إن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠١٩).
- وفيما يتعلق بترتيب محاور ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهه نظر المعلمين فقد جاء محور "العدالة التعاملية" بالمرتبة الأولى ثم تبعه محور "العدالة الإجرائية" بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة محور "العدالة التوزيعية".
- إن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التعاملية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٢٣).

- إن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط حسابي بلغ (٢.٢٠).
- إن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١١).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ثانياً: التوصيات:

- اشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة وعليه تبدو الحاجة ماسة إلى العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة وتطبيقها من خلال:
- بناء وتصميم مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات العدالة التنظيمية عن طريق إدارة التدريب التربوي والمتمثلة فيما يلي:
- برامج تهتم بالعدالة التوزيعية وكيفية توزيع الأعمال والواجبات والمهام والحوافز.
- برامج تهتم بالعدالة الإجرائية وكيفية تحديد واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ومشاركة المعلمين، وتحديد المعايير الخاصة بالمكافئات.
- برامج تهتم بالعدالة التعاملية وكيفية التعامل مع المعلمين فيما يخص العمل وكذلك مساعدتهم في حل مشكلاتهم الشخصية.

- عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لقادة المدارس الجدد في مجال العدالة التنظيمية، من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع المعلمين من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص.
- وضع معايير خاصة بممارسة العدالة التنظيمية ضمن معايير تقييم قادة المدارس.
- تعميم نتائج الدراسة على قادة المدارس الابتدائية، ومناقشتها معهم من قبل قسم القيادة المدرسية للبحث عن طرق لتحسين ممارسة العدالة التنظيمية.
- تحديد آليات ومعايير واضحة للحوافز والمكافآت للمعلمين.

### ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

- تقترح الدراسة الحالية بإجراء دراسات حول:

١. العدالة التنظيمية في المراحل التعليمية الأخرى (المرحلة المتوسطة، والثانوية).
٢. العدالة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.
٣. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى مثل (الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي).

## المراجع

### المراجع العربية:

١. ابن منظور، أبو الفضل. (١٩٩٢). **لسان العرب**. مجلد (١١). القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة.
٢. بخاري، مروان محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٣. البشابشة، سامر عبدالمجيد. (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الأردن، المجلد (٤)، العدد (٤)، ص ص ٤٢٧-٤٦١.
٤. البكار، أماني يوسف. (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
٥. أبو تايه، بندر عبدالكريم. (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. عمان. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**. م٢٠. ٢٤. ص ص ١٤٥-١٨٦.
٦. حسن، نادية أحمد. (٢٠١٢). العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة: القاهرة.
٧. الحميدي، منال حسين. (١٤٣٣). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٨. درة، عمر محمد. (٢٠٠٨). **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**. سوريا: دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع.

٩. رفاعي، رجب حسنين محمد. (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته. دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٦، (٢)، ص ٧٨-٥٥.
١٠. الزهراني، محمد صفر. (٢٠١٦). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث. *مجلة القراء والمعرفة*. ع ١٨١. ص ١-٤٨.
١١. الزهراني، محمد علي. (١٤٣٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
١٢. السبعي، سعيد فايز. (٢٠١٢). العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
١٣. سلطان، سوزان أكرم. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
١٤. الشهري، محمد محمد. (٢٠١٤). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
١٥. الطويل، هاني عبدالرحمن. (٢٠٠١). *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. غانم، محمود عبدالرحيم. (٢٠١٥). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين. كلية الدراسات العليا.
١٧. القطاونة، نشأت أحمد. (٢٠٠٣). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

١٨. ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٩. مصطفى، ابراهيم. (١٩٨٠). المعجم الوسيط. طهران: المكتبة العلمية.

٢٠. المعاينة، علي أحمد. (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الدراسات التربوية العليا، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

٢١. أبوندا، سامية خميس. (٢٠٠٧). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

22. Argon, T (2013) : A qualitative study of academicians views on performance evaluation. Motivation and organizational justice. **International Onhine Journal of Educational Sciences**.Vol.2.No.1.pp 32-98.
23. Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. **Journal of Management Studies**, 47(3), 367-390.
24. Yilmaz, K. and Tasdan, M (2009) : Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools. **Journal of Educational Administration**.Vol. 47.No.1. pp108-126.