

## أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال

د. وفيقة علي\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية. وقد بلغ عدد أفراد العينة (46) معلمة، واختبار فرضيات الدراسة اعتمد على بناء استبانة مؤلفة من (32) بنداً موزعة على ثلاثة محاور. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والدورات التدريبية.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقدّمت بعض المقترحات بناءً على هذه النتائج.

**الكلمات المفتاحية للبحث:** العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، المعلمات، رياض الأطفال.

\* مدرسة في قسم التربية المقارنة- جامعة تشرين - كلية التربية.

## The Effect of Organizational Justice on the Job Performance of Kindergarten Teachers

Dr. Wafiq Ali\*

The study aims to know the effect of organizational justice on the job performance of kindergarten teachers according to the scientific qualification variables, years of experience and training courses. The sample number reached (46) teachers, and to test the hypotheses of the study, a questionnaire consisting of (32) items distributed on three axes was based. **The results of the study concluded:**

There is a statistically significant relationship between organizational justice and job performance of kindergarten teachers in Lattakia.

There are statistically significant differences regarding the degree of availability of organizational justice among kindergarten teachers in Lattakia according to the variables of academic qualification and training courses. There are no statistically significant differences in the degree of availability of organizational justice among kindergarten teachers in Lattakia according to the variable of the number of years of experience.

There are statistically significant differences regarding the degree of availability of job performance among kindergarten teachers in Lattakia according to the variables of academic qualification and training courses.

There are statistically significant differences regarding the degree of availability of job performance among kindergarten teachers in Lattakia according to the variable of the number of years of experience.

Several suggestions were made based on these results.

**Keywords:** organizational justice, job performance, female teachers, kindergarten.

---

\* Instructor in the Department of Comparative Education- Tishreen University – Faculty of Education.

**المقدمة:**

تركز كثير من المؤسسات في تحقيقها لأهدافها على إيجاد علاقة ناجحة بين الأهداف التنظيمية وأداء العاملين ، لذلك إن عملية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية هي من النشاطات المهمة لتحديد مراكز العاملين في المؤسسات ، حيث يؤدي نظام العدالة دوراً مهماً في التأثير في العنصر البشري من خلال تفسيره لسلوك العامل نتيجة إدراكه لمفهوم العدالة مقارنة مع الأداء والجهود المبذولة في العمل. لذلك تُعد العدالة التنظيمية إحدى المتغيرات التي تؤثر في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وأداء المنظمة من جانب آخر، وهذا يفسر انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين عند شعورهم بعدم العدالة، وازدياد شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة، ومن ثم الارتقاء بسلوكياتهم نتيجة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم (زايد، 2006، 25-28)، وعلى الرغم مما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المربحة.

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة، كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل، بغية خلق الاتجاهات الإيجابية، وتدعيمها لدى العاملين، واحترامهم، ومعاملتهم أحسن معاملة، وتحقيق مستوى من العدالة نحوهم (مهني، 2016، 1)، لذلك نظراً لأهمية العدالة التنظيمية في تفسير توجهات الأفراد العاملين وسلوكياتهم تجاه مؤسساتهم، وذلك لشعور الأفراد بأن ما يبذلونه من جهد في أداء الأعمال الموكلة إليهم تُقدَّر بكل عدالة ونزاهة، مما ينعكس على أداء العاملين في عملهم داخل هذه المؤسسات، فمن الممكن أن يكون

للعدالة التنظيمية السائدة في الروضة تأثير في الأداء الوظيفي، والذي يعد من العمليات الأساسية بالنسبة لمعلمات رياض الأطفال، والتي تتجسد بزيادة فاعلية عملهن، وتطوير قدراتهن وإمكاناتهن من أجل الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، خاصة، وأن مرحلة رياض الأطفال مرحلة أساسية للطفل يكتسب منها الخبرات التي تساعد في تشيئته ليكون عنصراً فاعلاً في المستقبل، ولأن مربية رياض الأطفال تعد محركاً أساسياً في النظام التربوي، إذ تؤدي خصائصها المعرفية والمهنية دوراً رئيساً في فعالية هذه العملية، تركز جهودها لإيجاد الفرص التعليمية الفضلى للأطفال، وتستطيع أن تؤثر في مستويات تحصيلهم، ومراحلهم العمرية وأمنهم النفسي، ومن هنا جاءت فكرة هذه البحث التي سوف تبحث فيما إذا كانت العدالة التنظيمية بأبعادها تؤثر في أداء المعلمات برياض الأطفال بالطريقة نفسها التي تؤثر فيها في معلمات المراحل التعليمية الأخرى كما في الدراسات السابقة آنفة الذكر.

#### أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية في عصرنا ولا سيما رياض الأطفال نسقاً من التحديات الناتجة عن المطالبة المتنامية الداعية لتحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في المؤسسات التربوية، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية؛ إذ إنَّ الحكم على مدى نجاح المؤسسات يتجلى في قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وما مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. وتعدُّ طريقة التعامل السائدة في رياض الأطفال من قبل المديرات فيها ذات أثر كبير في تحسين الأداء في الروضة، وهذا ما أكدته دراسة (Bladwin, 2006) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛ مما يؤدي إلى نتائج سواء إيجابية أو سلبية على الأداء الوظيفي. أما (Cropanzano, et al, 2007) يفترض أن

العدالة التنظيمية سوف تحقق منافع للعاملين وللمنظمة معاً ، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى تقليل مستويات الصراع التنظيمي .  
 إذ إن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة ، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم ، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ، ومن ثم الوثوق في المنظمة حيث يرى (Martison, et al, 2006) أن العدالة كونها مصطلح عام يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ، وتأثير ذلك في أداء العاملين فيها .

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بكونهما من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسات التربوية من جهة وانعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى، ولأن الأداء الوظيفي يرتبط بالعدالة التنظيمية ارتباطاً مباشراً، سنتعرف مدى إسهام الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال؟

**ثانياً: أهمية البحث:**

**تبرز أهمية هذه البحث من:**

1. يمكن أن يستفيد من نتائج هذا البحث الباحثون في المجال التربوي والنفسي، بالإضافة للمرشدين النفسيين والاختصاصيين الاجتماعيين في رياض الأطفال. في العمل على تحسين العدالة التنظيمية لتحسين الأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على معلمات رياض الأطفال، ومن ثمَّ الأطفال أنفسهم، مما يقلل من المشكلات النفسية والاجتماعية ضمن رياض الأطفال.
2. الكشف عن الفروق في العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغيرات البحث.

**ثالثاً: أهداف البحث:****يهدف البحث الحالي إلى تعرف:**

1. درجة وجود العدالة التنظيمية السائدة في مؤسسات رياض أطفال محافظة اللاذقية.
2. واقع الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية.
3. أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

**رابعاً: فرضيات البحث:****اختُبرت فرضيات البحث عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )**

- ❖ **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.
- ❖ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.
- ❖ **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ❖ **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.
- ❖ **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

❖ **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

❖ **الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

#### **خامساً: حدود البحث:**

**الحدود الزمنية:** طُبِّقَ البحث في الفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام الدراسي 2020/2019.

**الحدود المكانيّة:** اقتصر البحث الحالي على رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

#### **سادساً: متغيرات البحث:**

##### **المتغيرات المستقلة، وتشمل:**

- المؤهل العلمي والتربوي (ثانوية أو معهد-إجازة جامعية).
- عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3 سنوات فأكثر).
- الدورات التدريبية (اتبعت دورات . لم يتبع دورات تدريبية).

**المتغير التابع:** ويشتمل على العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في مدينة اللاذقية.

##### **سابعاً: إجراءات البحث، وأدواته:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، بُنِيَتْ استبانة، وشملت البيانات الأساسية، وهي: (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وتكونت الاستبانة من (32) عبارة، موزعة على ثلاثة

محاور، هي: (العدالة التنظيمية في الروضة، ويضم تسع عبارات، والعدالة التنظيمية للمعلمات، ويضم ثمانية عبارات، والأداء الوظيفي، ويضم 15 عبارة). واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) للإجابة، و حُدِّد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- وأقل من 2.33)، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (2.34- 3.67)، ومرتفعة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.68- 5).

#### ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**العدالة التنظيمية:** التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المنظمة وبالتساوي وفق معايير موضوعية، والابتعاد عن التحيز والمجاملة، وإعطاء كل ذي حق حقه (الأسمرى، 2012، 9).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية التي تحصل عليها معلمات رياض الأطفال على كل بعد من أبعاد الاستبانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

**الأداء الوظيفي:** درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد، 2001، 209). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية التي تحصل عليها معلمات رياض الأطفال على كل بعد من أبعاد الاستبانة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.



**تاسعاً: الدراسات السابقة:**

**الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**

**الدراسات العربية:**

**- دراسة أبو تايه (2012):**

**عنوان الدراسة:** أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

**مكان الدراسة:** المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية متمثلة بأبعادها الآتية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها الآتية: الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير. وقد تكونت عينة الدراسة من 326 مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وأظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. وبينت النتائج أيضاً أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير في سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

**- دراسة محمد (2012):**

**عنوان الدراسة:** درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

**مكان الدراسة:** فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقاً للمتغيرات المستقلة: (العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوعية المدرسة، وموقع المدرسة، والراتب)، وقد تكونت عينة الدراسة من 555 معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع)، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، وراتب المعلم)، بينما كانت هناك فروق في مجالات: (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة التوزيع الكلي) تبعاً لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور.

#### - دراسة بركات (2014):

**عنوان الدراسة:** درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم.  
**مكان الدراسة:** فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وبيان دلالة الفروق بين استجابات هؤلاء

المعلمين في مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارسهم تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة.

وقد تكونت عينة الدراسة من 284 معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية لدى مديري مدارسهم كانت بمستوى مرتفع، وذلك على المجالات الفرعية والمجموع الكلي، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك على مجال العدالة التوزيعية والمجموع الكلي لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرات المرتفعة، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في هذه التصورات على مجالي العدالة الإجرائية والتفاعلية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية على المجالات الفرعية والمجموع الكلي تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة شمسنيك وجليم (Shamsaink & Glim، 2003):

Agents Perceptions of organizational justice and job satisfaction  
Critical Insights Emerging Trends and Existing Policies in Extension  
Human Resource Management

**عنوان الدراسة:** العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل.

**مكان الدراسة:** الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، التي تشكلت عينتها من 246 عضو هيئة تدريس في هذه الجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة

إحصائياً في مستوى العدالة التنظيمية ومتغيري المؤهل العلمي والخبرة لصالح ذوي المؤهلات العليا وذوي سنوات الخبرة الكبيرة، وعدم وجود فروق في هذا المستوى ومتغيرات الجنس والتخصص والعمر والرتبة الوظيفية.

- دراسة يلمز (Yilmaz, 2010):

Teachers perceptions about organizational public school secondary justice

عنوان الدراسة: تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول العدالة التنظيمية.

مكان الدراسة: تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تصورات معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي. وتكونت عينة الدراسة من 322 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في تركيا، وقد بينت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في المدرسة كانت بمستوى مرتفع على المجموع الكلي، وتراوح هذا المستوى بين المتوسط والمرتفع على مجالات العدالة التنظيمية المختلفة، كما بينت النتائج وجود فروق في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة لصالح الذكور والمعلمين من ذوي الخبرات المرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والتخصص العلمي.

الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسات العربية:

- دراسة (العماج، 2003):

عنوان الدراسة: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك

عبد العزيز الطبية من وجهة نظر العاملين.

مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين، وأيضاً تحديد أي من العوامل التنظيمية المهمة له علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي، وأي منها له علاقة سلبية بالأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن: الأهداف واضحة ومحددة للإدارات المختلفة في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، وأن علاقة الرؤساء بالمرؤوسين يسودها الاحترام المتبادل، وأن بيئة العمل الإيجابية تؤثر في أدائهم الوظيفي، وأن نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر إيجاباً في أدائهم للأعمال المكلفين بها، وأن عنصر تقييم الأداء المستخدمة في نموذج التقييم واضح، ويعكس مستوى الأداء الفعلي الذي يقوم العاملون، وأن هناك علاقة إيجابية بين نظام الترقية والأداء الوظيفي.

- دراسة (رضا, 2003):

**عنوان الدراسة:** "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.  
**مكان الدراسة:** المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، وكذلك التعرف إلى مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه، والتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة: أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن المخالفات، أن العاملين لديهم الرغبة في اتباع التعليمات وعمل ما يتوقع منهم فعله، ويحرص العاملون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، كلٌّ في مجال عمله، ويتمتع العاملون برؤية شاملة وصحيحة لحل مشكلات العمل، وأوضحت الدراسة أن العاملين لديهم القدرة على إنجاز الأعمال في حينها، مع المواظبة على أوقات العمل الرسمي، ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

**- دراسة (الشريف، 2004):**

**عنوان الدراسة:** "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

**مكان الدراسة:** المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثيرات الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع في المؤسسات التعليمية، وتحديد أهم سمات الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية، وتحليل واقع الثقافة الإبداعية في المؤسسات التعليمية في مصر، وصياغة رؤية مستقبلية للمؤسسات التعليمية المحفزة للإبداع الفردي، وأشار الباحثان: إلى أن الأمر يتطلب اتساع الرؤية لتتعدى مجرد محيط المدرسة والتعليم التقليدي، بل من الضروري أن تشمل كل المشاركين في العملية التعليمية داخل المدرسة المصرية، وخارجها، وبخاصة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المعرفي ووسائل الإعلام والسلطات المحلية، وهو ما يعني استبعاد الحلول أحادية النظرة، والتي لا تتفق مع ثقافة الإبداع وشمولها لكافة أبعاد العملية التعليمية، وكما يمكن الإشارة إلى أهمية تغيير نمط علاقات السلطة بين الإدارة المدرسية في المدارس المصرية، ومراكز صنع القرار التعليمي لإتاحة الفرصة لنظام المدرسة أو مديريها للمشاركة في التخطيط العلمي لمقتضيات المدرسة المصرية كمؤسسة اجتماعية، وأهدافها.

**- دراسة (علي: 2012):**

**عنوان الدراسة:** واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة اللاذقية.

**مكان الدراسة:** الجمهورية العربية السورية

هدف البحث إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمتغيرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى أدائهن تبعاً للمتغيرات الآتية: (عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الدورات التدريبية).

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (78) معلمة من معلمات رياض أطفال. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لمديرات الرياض جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة في مستوى أدائهن تبعاً للمستوى التعليمي، لصالح المستوى التعليمي الأعلى، كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين بينت النتائج أن المديرات اللواتي خضعن لدورات تدريبية جاء أدائهن أعلى من المديرات اللواتي لم يخضعن لدورات تدريبية.

#### - دراسة (علي: 2013):

**عنوان الدراسة:** أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وطرطوس.

#### **مكان الدراسة:** الجمهورية العربية السورية

هدف البحث إلى تعرف الواقع الفعلي للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسات رياض أطفال محافظتي اللاذقية وطرطوس، وكذلك تعرف واقع الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، وتعرف أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (98) معلمة من معلمات رياض الأطفال، ولتحقيق هدف البحث صُممت استبانة مكونة من (50) عبارة، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وقيمة الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض، وهو غير دال وغير جوهري، فالمناخ التنظيمي لم يكن له دور إيجابي في قيمة الأداء الوظيفي لمعلمات الرياض في مؤسسات رياض الأطفال، أما على مستوى المجالات ككل فقد جاءت الفروق بين المستوى التعليمي إجازة جامعية والمستوى التعليمي دراسات عليا فما فوق لصالح الدراسات العليا فما فوق.

**الدراسات الأجنبية:****- دراسة (Lund، 2003):**

"Organizational Culture and job Satisfaction"

**عنوان الدراسة:** الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

**مكان الدراسة:** اليونان.

هدفت الدراسة إلى اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار - وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز، والتعاطف الإنساني، وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى النظم والقوة.

**- دراسة (Lok & Crawford,2004):**

The Effet of Organizational Culture and Leadership Style on job Satisfaction Commitment

"أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي".

**مكان الدراسة:** استراليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية ونمط الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين من هوج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديراً (219 من هونج كونج، 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، وأظهرت أيضاً الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج



التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تشابهت الدراسات السابقة مع دراستنا في تناولها الموضوع نفسه، إلا أنها اختلفت في طريقة تناول العنوان، حيث تعدُّ دراستنا هي الدراسة الأولى التي جمعت ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في رياض الأطفال.

كما اختلفت من حيث مجتمع البحث وعينته، بحيث طبقت جميع الدراسات على مديري ومعلمي المدارس باستثناء دراسات (علي) والتي طبقت في رياض الأطفال، أما دراستنا الحالية فقد اقتصر تطبيقها على معلمات رياض الأطفال.

ويرز وجه الشبه بشكل واضح في منهج البحث، وهو المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة للبحث، واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في اختيار فقرات الإطار النظري وبناء أداة البحث.

#### **عاشراً: الإطار النظري:**

#### **مفهوم العدالة التنظيمية:**

تعدُّ العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعدُّ قيمةً ونمطاً اجتماعياً، وتجاوزها من قبل المنظمة، يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين. وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة، والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها (السعود، 2009، 20). كما تعرف

بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين."

أو هي أيضاً: "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية في موافقتهم وسلوكياتهم في العمل." (البشاشة، 2008، 429).

ويمكن القول إنَّ العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.

#### أهمية العدالة التنظيمية:

وتظهر أهمية العدالة التنظيمية، من المؤشرات الآتية:

- إنَّ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعدُّ العدالة التوزيعية بُعداً مهماً في هذا الجانب.
- إنَّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعدُّ العدالة الإجرائية بُعداً مهماً في هذا الجانب، يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.
- العدالة التنظيمية لها تأثير في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
- العدالة التنظيمية تكشف عن الأحوال التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إنَّ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (مخامرة، 2014، 52).

#### مبادئ العدالة التنظيمية:

##### للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ، ومن أهمها:

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع القرارات، وتطبيقها (عبد الحميد، 2015، 21-22).

#### أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد، وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي القرارات ومتخذيها في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي:

- **العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية استناداً إلى التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ تُقيّم على أساسها وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير

على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا. إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

- **العدالة الخارجية:** يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية لأنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

- **العدالة الفردية:** تعرف بالاستناد إلى المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في الوظيفة نفسها داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين الإسهامات التي يعطيها الأفراد، والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة (خرموش، 2014، 57-58).

#### الأداء الوظيفي:

##### مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد

للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول كبيراً، بينما الأداء منخفض (محمد، 2001، 209).

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وإتمامها (سلطان، 2004، 21).

#### عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر، أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الحسيني، 1994، 72).

#### العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه، وعلى الرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الحسبان لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن العوامل البيئية التي تُعدل، وتؤثر في الأداء

الوظيفي: الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، التعليم، السياسات، التصميم التنظيمي، التدريب (محمد، 2011، 211).

### تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي:

أشارت نتائج دراسة عبد الوهاب 2000 إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى العنصر الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أبعاد منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء. وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لأبعاد منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء. كما تؤكد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة، كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة. ولقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين منهج العدالة التنظيمية ومستوى تحسين الأداء، أي إن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الأداء والرضا الوظيفي. (عبد الوهاب، 2000، 13) ويرى (العميان، 2002) أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، حيث إن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين يكون مستوى أدائهم أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة، بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر مهم، وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، ودون وجود هذه الرغبة في الأداء والدرجة العالية من تحفيز المرؤوسين بوساطة المدير " لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية،

الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه ، بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب " (العميان، 2002، 60).

#### أحد عشر: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه من أكثر المناهج استخداماً في تحليل الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وكذلك دراسة الواقع والظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكميّاً. وهذا المنهج الأكثر ملاءمةً للدراسة الحالية.

ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي، ويهتم بوضعها وضعاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً (عبيدات، 1993، 69).

#### اثنا عشر: مجتمع البحث، وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي من معلمات الروضة في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهن (304) معلمة روضة للعام الدراسي 2020/2019. سُحِبَت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من مجتمع معلمات الروضة، وقد بلغت عينة البحث (46) معلمة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1): توزع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث

النسبة	العدد	المتغير	
%43.5	20	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%56.5	26	3 سنوات فأكثر	
%100	46	المجموع	
%41.3	19	ثانوية أو معهد	المؤهل العلمي والتربوي
%58.7	27	إجازة جامعية	
%100	46	المجموع	
%47.8	22	خضعت لدورة تدريبية	الدورات التدريبية
%52.2	24	لم تخضع لدورة تدريبية	
%100	46	المجموع	

**ثلاثة عشر: أدوات البحث:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، بُنيت استبانة، وشملت البيانات الأساسية، وهي: (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وتكونت الاستبانة من (32) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، هي: (العدالة التنظيمية في الروضة، ويضم 9 عبارات، والعدالة التنظيمية للمعلمات، ويضم ثماني عبارات، والأداء الوظيفي، ويضم 15 عبارة).

واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) للإجابة، وحدد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- وأقل من 2.33)، ومتوسطة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (2.34 - 3.67)، ومرتفعة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 5).

**أربعة عشر: نتائج فرضيات البحث، وتفسيرها:**

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية.

لدراسة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، استُخدم معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج على النحو الوارد في الجدول الآتي:

الجدول (2): العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال

**في مدينة اللاذقية**

العلاقة الارتباطية	العينة	قيمة معامل الارتباط	قيمة الاحتمال	جهة العلاقة	قوة العلاقة
العدالة التنظيمية في الروضة الأداء الوظيفي	46	**0.563	0.000	طردية	قوية
العدالة التنظيمية للمعلمات الأداء الوظيفي	46	**0.569	0.000	طردية	قوية
العدالة التنظيمية ككل الأداء الوظيفي	46	**0.793	0.000	طردية	قوية



يتبين من الجدول السابق أن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي هي علاقة قوية وطردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.793)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

وتتفق نتائج هذه الفرضية نوعاً ما مع دراسة (محمد، 2012)، والتي أكدت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلم.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال حول تقديراتهم لتوافر العدالة التنظيمية في الروضة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (ثانوية أو معهد، إجازة جامعية) استُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (3): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي والتربوي

محاوَر الاستبانة	المؤهل العلمي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال	القرار
العدالة التنظيمية في الروضة	ثانوية أو معهد	19	31.16	1.83	-6.176	0.000	دال
	إجازة جامعية	27	36.33	3.3			
العدالة التنظيمية لمعلمات الروضة	ثانوية أو معهد	19	26.37	3.54	-3.044	0.004	دال
	إجازة جامعية	27	29.41	3.17			
الدرجة الكلية للاستبانة	ثانوية أو معهد	19	57.53	4.36	-6.839	0.000	دال
	إجازة جامعية	27	65.74	3.74			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق دالة حول تقدير معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لدرجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من 0.05، وهذه الفروق جاءت لصالح حملة (الإجازة الجامعية)، على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محاورها.

بناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع كل من دراسة (محمد، 2012) و(يلمز، 2010)، والتي أكدت عدم وجود فروق حول درجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة (شمسنينك، 2003)، والتي أكدت وجود فروق حول درجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية حول تقديراتهم لتوافر العدالة التنظيمية في الروضة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3 سنوات فأكثر)، استُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (4): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير

عدد سنوات الخبرة

محاور الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال	القرار
العدالة التنظيمية في الروضة	أقل من 3 سنوات	20	33.55	3.6	1.016	0.315	غير دال
	3 سنوات فأكثر	26	34.69	3.9			
العدالة التنظيمية لمعلمات الروضة	أقل من 3 سنوات	20	27.35	3.4	1.327	0.191	غير دال
	3 سنوات فأكثر	26	28.77	3.7			
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 3 سنوات	20	60.90	6.1	1.534	0.132	غير دال
	3 سنوات فأكثر	26	63.46	5.2			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة وجوهية حول تقدير معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لدرجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05، على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محاورها.

بناء على ذلك تُقبَلُ الفرضية الصفرية، القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (محمد، 2012)، والتي أكدت عدم وجود فروق حول درجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. إلا أنها تختلف مع كل من دراسة (بركات، 2014) و(شمسنينك، 2003) و(يلمز، 2010)، والتي أكدت وجود فروق حول درجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية. للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية حول تقديراتهم لتوافر العدالة التنظيمية في الروضة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (تتبع دورات تدريبية، لم تتبع دورات تدريبية)، استُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (5): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير

#### الدورات التدريبية

محاو الاستبانة	الدورات التدريبية	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال	القرار
العدالة التنظيمية في الروضة	تتبع دورات تدريبية	22	31.55	2.3	6.127	0.000	دالّ
	لم تتبع دورات تدريبية	24	36.63	3.2			
العدالة التنظيمية لمعلمات الروضة	تتبع دورات تدريبية	22	26.18	3.01	4.101	0.000	دالّ
	لم تتبع دورات تدريبية	24	29.96	3.21			
الدرجة الكلية للاستبانة	تتبع دورات تدريبية	22	57.73	3.82	8.409	0.000	دالّ
	لم تتبع دورات تدريبية	24	66.58	3.32			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق دالة وجوهية حول تقدير معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لدرجة توافر العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محاورها الاستبانة، لصالح المعلمات اللواتي اتبعن دورات تدريبية.

بناء على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، لصالح المعلمات اللواتي اتبعن دورات تدريبية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

للكشف عن الفروق في درجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً للمؤهل العلمي والتربوي (ثانوية أو معهد، إجازة جامعية)، استُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (6): نتائج اختبار (t) للفروق في درجة توافر أداء معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير

#### المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المؤهل العلمي والتربوي	الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال
دالّ	0.000	-4.914	7.68	52.84	19	ثانوية أو معهد	
			4.06	61.41	27	إجازة جامعية	

يتبين من الجدول السابق وجود فروق دالة وجوهرية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذه الفروق جاءت لصالح حملة (الإجازة الجامعية).

بناء على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، لصالح حملة (الإجازة الجامعية).

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (علي، 2013) و(علي، 2012)، والتي أكدت وجود فروق حول درجة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للكشف عن الفروق في درجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، 3 سنوات فأكثر)، استُخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:

**الجدول (7): نتائج اختبار (t) للفروق في درجة توافر أداء معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

القرار	قيمة الاحتمال	(t) المحسوبة	عدد سنوات الخبرة		عدد العينة	عدد سنوات الخبرة	الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
غير دال	0.226	-1.227	8.81	56.40	20	أقل من 3 سنوات	
			15.5	59.00	26	3 سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة وجوهية حول تقدير معلمات رياض الأطفال لدرجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.226)، وهي أكبر من 0.05. بناء على ذلك تُقبل الفرضية الصفرية، القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتختلف نتائج هذه الفرضية مع دراسة (علي، 2012)، والتي أكدت وجود فروق حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. **الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

للكشف عن الفروق في درجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (تتبع دورات تدريبية، لم تتبع دورات تدريبية)، استخدِم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي:  
الجدول (8): نتائج اختبار (t) للفروق في درجة توافر أداء معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير

الدورات التدريبية

القرار	قيمة الاحتمال	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	الدورات التدريبية	الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال
دالّ	0.000	-5.011	7.75	53.41	22	تتبع دورات تدريبية	
			3	61.96	24	لم تتبع دورات تدريبية	

يتبين من الجدول السابق وجود فروق دالة وجوهرية حول تقدير معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية لدرجة توافر الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من 0.05، لصالح المعلمات اللواتي اتبعن دورات تدريبية.  
بناء على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة القائلة: أيّ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، لصالح المعلمات اللواتي اتبعن دورات تدريبية.

### مقترحات البحث:

- ضرورة منح اهتمام خاص من الجهات المعنية بجميع عناصر المناخ التنظيمي بكونه متغيراً مهماً يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي.
- دراسة الفروق تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.
- تعزيز معاملة معلمات رياض الأطفال بالعدل والمساواة مع بعضهم دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقيات، وحوافز، ومكافئات.
- دراسة الفروق في أثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي بين رياض الأطفال الحكومية الخاصة.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:**

1. أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن" دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني، العدد الثاني.
2. الأسمرى، سلطان. (2012). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. بركات، زياد. (2014). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم". مجلة الدراسات النفسية والتربوية، مسقط، سلطنة عمان.
4. البشابشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية" دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.
5. الحسيني، أحمد بن عبد الله. (1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض. ط1، الرياض، السعودية.
6. خرموش، مراد رمزي. (2014). "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام". رسالة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
7. رضا، حاتم علي حسن. (2003). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز لدولي بجدة. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.



8. زايد، عادل. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
9. زمري، محمد. (2000). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. الدار العالمية للنشر والتوزيع، الحيزة، مصر.
10. السعود، راتب. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها". مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (2+1).
11. سلطان، محمد سعيد أنور. (2004). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
12. الشريف، طلال عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
13. عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والإيمان، الجزائر.
14. عبد الوهاب، (2000). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
15. عبيدات، دوغان. (1993). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه. دار أسامة للنشر، الرياض.
16. العبيدي نداء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24.

17. علي، وفيفة. (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م 34، ع5.
18. علي، وفيفة. (2013). أثر المناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وطرطوس. مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد (15)، العدد (10).
19. علي، وفيفة. (2014). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين. الآداب والعلوم الانسانية، المجلد (41)، العدد(5).
20. العماج، حمود. (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
21. العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
22. محمد، جمال الدين. (2011). السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

23. محمد، راوية حسن وعبد الباقي صلاح ومسلم. (2001). إدارة الموارد البشري. القاهرة، مصر.
24. محمد، شذا لطفي. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية، نابلس، فلسطين.
25. مخامرة، محسن وآخرون. (2014). التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
26. مهني، إبراهيم. (2016). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية، نابلس، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Baldwin,S.(2006),organizational justice  
[http://www.employment,\(studies.co.uk/pdf/library/mp.pdf/\(12April2012\).](http://www.employment,(studies.co.uk/pdf/library/mp.pdf/(12April2012).)
2. Cropanzano,R.et al (2007), The management of organizational justice, Academy of management perspectives.vol.47:21-34.
3. Lee, H.R, (2000), An Empirical study of organizational Justice as a Mediator of relationships among Leaded-Member Exchange and Job satisfaction organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry, Ph. D-Dissertation, Virginia state University, USA.
4. Lok & Crawford (2004) The Effet of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment.
5. Lund,gonc (2003) "Organizational Culture and Job Satisfaction.
6. Shamsaink, s, & Glim, s. (2003). Factors Affecting O.S.V Extension Agents Perceptions of organizational Justice and Job satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management. AIAEE 2003 roceeding of the 19th Annual conference Raleigh North Carolina, USA.
7. Yilmaz, K. (2010). Teachers' perceptions about organizational public school secondary justice. Practice & Educational Sciences Journal, 10(1), 603- 616.