

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن
للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر
المعلمين.

**The Degree of Practicing Ethical Behavior by Basic School Principals
in UNRWA in Jordan and its Relation to their Practice of
Organizational Justice from Teachers' Point of View**

إعداد

بسام عليان فرهود القریناوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2013

ب

تفويض

أنا بسام عليان فرهد القریناوي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي هذه للمكتبات

أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : بسام عليان فرهد القریناوي



التوقيع :

التاريخ : 2013 / 6 / 9

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالب وعنوانها درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وأجيزت بتاريخ : 9 / 6 / 2013.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



رئيساً ومسرفاً

الاستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي



عضو دائلياً

الدكتور خالد أحمد الصرايره



عضواً / ممتحناً خارجياً

الاستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

شكر وتقدير

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الله ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ،

بعد أن منَّ الله عليَّ بإكمال هذه الرسالة ، فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل من دعمني ، ومد يد

العون لي خلال مرحلة دراستي في الماجستير ، وهنا أخص الأستاذ الدكتور عباس الشريفي

بالشكر والامتنان على ما بذله من جهد لإخراج هذه الرسالة بالصورة الائقة ، راجيا من الله أن

يمده بالصحة والعافية ، كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور

عاطف يوسف مقابلة عضواً ومحظناً خارجياً من جامعة عمان العربية ، والدكتور خالد أحمد

الصرايرة عضواً داخلياً . كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل العاملين في وكالة الغوث الدولية

لتقديمهم التسهيلات الازمة لإتمام هذه الرسالة ، ولا أنسى التقدير والاحترام لأهل بيتي على

مساندتهم لي .

أرجو من الله أن يحفظكم جميعاً بصحّة وعافية .

الباحث

سام عليان القریناوي

الإهداء

إلى والدي ووالدتي أطال الله عمرهما

إلى من صبرت وساندت ودمعت ... زوجتي الحبيبة

إلى شمعات حياتي .. وأحبابي ... أولادي جواد .. كرم .. أمير

إلى طلبة العلم وصناع الحياة

إلى من اذكرهم حتى وإن بعدوا وغابوا عن ناظري... أصدقائي

إلى من وقفوا معي في مشوار حياتي ... ودعموني للوصول إلى هذه المرحلة .. أهلي

الباحث

سام عليان القریناوي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	توضيـض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإـهـداء
وـ	فـهـرـسـ المـحـتـويـات
طـ	قـائـمـةـ الجـداولـ
لـ	قـائـمـةـ الـمـلـحـقـاتـ
مـ	الـمـلـخـصـ بـالـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ
سـ	الـمـلـخـصـ بـالـلـغـةـ الـإـنـجـلـيـزـيـةـ
2	الفـصـلـ الـأـوـلـ :ـ مـقـدـمـةـ عـامـةـ لـلـدـرـاسـةـ
8	مـشـكـلـةـ الـدـرـاسـةـ
10	هـدـفـ الـدـرـاسـةـ وـأـسـئـلـتـهـاـ
10	أـهـمـيـةـ الـدـرـاسـةـ
11	تـعـرـيفـ الـمـصـطـلـحـاتـ
12	حـدـودـ الـدـرـاسـةـ وـمـحـدـدـاتـهـاـ
14	الفـصـلـ الـثـانـيـ :ـ الـأـدـبـ الـنـظـريـ وـالـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ
49	الفـصـلـ الـثـالـثـ :ـ الـطـرـيقـةـ وـالـإـجـرـاءـاتـ
49	مـنهـجـ الـدـرـاسـةـ الـمـسـتـخـدـمـ

الصفحة	الموضوع
49	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
51	خصائص عينة الدراسة
53	أدوات الدراسة
53	أداة الدراسة الأولى (استبانة السلوك الأخلاقي)
53	صدق أداة الدراسة الأولى
54	ثبات أداة الدراسة الأولى
54	أداة الدراسة الثانية (استبانة العدالة التنظيمية)
55	صدق أداة الدراسة الثانية
56	ثبات أداة الدراسة الثانية
57	متغيرات الدراسة
58	إجراءات الدراسة
60	المعالجة الإحصائية
62	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الصفحة	الموضوع
91	الفصل الخامس : مناقشة النتائج
91	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
101	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
108	النوصيات
109	المراجع
109	المراجع العربية
117	المراجع الأجنبية
121	الملحقات

قائمة الحداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
50	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية	1
51	توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية	2
52	خصائص أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن	3
57	قيم معاملات الثبات لاستبانة العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا	4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	5
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب مجالاتها مرتبة تنازلياً	6
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التقويمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	7
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	8

الصفحة	الموضوع	الرقم
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	9
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	10
75	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية	11
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي	12
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي	13
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي حسب متغير سنوات الخبرة	14
80	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لأثر سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي	15
81	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتعرف دلالات الفروق لأثر سنوات الخبرة في السلوك الأخلاقي	16
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	17

الصفحة	الموضوع	الرقم
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية	18
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة	19
88	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق لأثر سنوات الخبرة في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية	20

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
116	استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها الأولية	1
120	أسماء المحكمين للأداتين	2
121	استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها النهائية	3
125	استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها الأولية	4
129	استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها النهائية	5
132	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن	6
133	كتاب تسهيل مهمة من رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن إلى مديرية المناطق التعليمية	7

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

بسام عليان فرهود القرنياوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وقد تكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة ، واستخدمت استبيانان : أحدهما لقياس السلوك الأخلاقي ، والأخرى لقياس العدالة التنظيمية ، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما ، كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعادلة كرونباخ ألفا ، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين الأحادي One – way ANOVA ، واختبار شيفييه. وتوصلت الدراسة إلى:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن -

للسلوك الأخلاقي كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين .

أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن -

للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة .

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لغير الخبرة ولصلاح فئة الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .
- ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحث :

 - الحفاظ على الدرجة المرتفعة لكل من ممارسة السلوك الأخلاقي وممارسة العدالة التنظيمية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن .
 - الاستمرار في عقد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن .
 - الكلمات المفتاحية : السلوك الأخلاقي ، الأخلاق ، العدالة التنظيمية .

**The Degree of Practicing Ethical Behavior by Basic School Principals
in UNRWA in Jordan and its Relation to their Practice of
Organizational Justice from Teachers' Point of View**

Prepared by

Bassam E'layan Farhaoud Alqrinawi

Supervised by

Prof. Abbas A. Mahadi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing ethical behavior by basic school principals in UNRWA in Jordan and its relation to their practice of organizational justice from teachers' point of view. The study sample consisted of (354) male and female teachers. They were drawn randomly from the population of the study by using proportional stratified random sample method. Two Questionnaires were used : The first was to measure the degree of ethical behavior , the second was to measure the degree of organizational justice . Validity and reliability of the two instruments were found . The data were manipulated statistically by using means , standard deviations, ranks, Pearson correlation coefficient , Cronbach's alpha equation, and "t" test, for two independent samples , analysis of variance (One - way ANOVA) , and Scheffe test.

The findings of the study were:

- The degree of practicing ethical behavior by basic school principals in UNRWA in Jordan from teachers' point of view was high.
- The degree of practicing organizational justice by basic school principals in UNRWA in Jordan from teachers' point of view was high.
- There was a positive significant relationship at($\alpha \leq 0.01$) between the degree of practicing ethical behavior by basic school principals in UNRWA in Jordan and their degree of practicing organizational justice .
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing ethical behavior by basic school principals in UNRWA in Jordan attributed to gender and academic qualification.
- There was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing ethical behavior by basic school principals in UNRWA in Jordan attributed to experience variable in favor of (5 - less than 10 years) Category.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing organizational justice by basic school principals in UNRWA in Jordan attributed to gender , experience and academic qualification.

Among the recommendations of the study were :

- Maintaining on the high degree of practicing ethical behavior and organizational justice by the principals , through presenting material and moral support to basic school principals in UNRWA in Jordan.

- Continuing to hold training courses in ethical behavior and organizational justice for basic school principals in UNRWA in Jordan.

- Key words : Ethical behavior , Ethics , organizational justice

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

يتميز العالم الحاضر بكثير من التغير وحالة عدم الثبات والاستقرار بسبب التقدم السريع جداً في كافة مجالات الحياة ، وأصبح العالم برمته ينحصر في جهاز صغير الحجم ،يدعى الحاسوب ،والذي كان بالأمس بعيد المنال صار قريباً جداً، بفضل التقدم والتطور في وسائل التكنولوجيا وعالم الاتصالات ، ومع هذا التقدم الحضاري المتتسارع ، كان لا بد من تطوير الأساليب التربوية التي تتناسب وهذا التقدم ، نظراً لما للإداري من تأثير كبير في سلوك العاملين ، فالمدير يعمل ضمن جماعة ، يؤثر فيهم ويتأثر بهم وهو الذي يعمل على توجيه نشاط الأفراد العاملين الذين يقودهم لتحقيق الأهداف التربوية.

تعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ، و تزايدت أهميتها في العصر الحاضر بشكل ملحوظ ، وأصبح تحقيق أهداف المنظمة ودوم نجاحها متوقفاً على القيادة الناجحة (حريم،2010)،وتميز المنظمات التربوية برسالتها التعليمية التي تثير طاقات العاملين ودواجهم ، وتشجع النمو المهني والثقة بالنفس والاعتزاز بالذات ، وتعمل على تطوير ثقافة خاصة بها تعتمد على الانفتاح والمشاركة والرعاية والثقة بأفرادها(دواني،2013).

إن القيادة لها دور كبير في التأثير في سلوك العاملين ، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وربما يؤدي إلى بث روح التعاون والإخاء والإبداع والرغبة في أداء العمل في العاملين ، وقد يزيد الشعور بالإحباط والرغبة في عدم التعاون (القريوتي ومبارك،2005)، لذا ينظر للقيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية، والتأثير في سلوك الأتباع ؛ لتوجيههم وتعديل سلوكهم ، نحو الاتجاه المرغوب .

لقد نالت القيادة التحويلية شهرة واسعة في أوساط الباحثين لأنها تعتمد على الإثارة المتبادلة بين القادة والأتباع ، تسعى إلى تحويل الأتباع إلى قادة ، والقادة إلى رموز أخلاقية ، لذا تهتم القيادة التحويلية بالقيم النهائية مثل الحرية والعدالة والمساواة والأخوة ، والقائد الذي يستطيع أن يحفز الأتباع ويثير اهتمامهم حول رسالة المنظمة وأهدافها ، وينبغي من اتجاهاتهم في العمل ، من الاهتمام بالمصالح الشخصية ، إلى الاهتمام بالمصالح العامة ، يعد قائداً تحويلياً، إذ يسعى القائد مع الأتباع لرفع كل منهما الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية الأخلاقية (دوني، 2013) ، وحظيت القيادة الأخلاقية في النظام التربوي باهتمام خاص لدورها الكبير في التأثير في المستوى الأخلاقي للمجتمع ككل (الشريفي والتح، 2011).

إن الأخلاق ترتبط بالسلوك الإنساني بصفة عامة ، وهي تحمل في مضمونها عادات وقيم وأفعال ينبغي للإنسان التحلي بها في حياته ، لذا فهي تعني الممارسة العملية المستمرة للفضائل والقيم السامية ضمن مبادئ ومعايير ثابتة ، هذه المعايير والمبادئ تقود بمجملها إلى حياة فاضلة سعيدة (التلوع 1995) . فالأخلاق تظهر في سلوك الفرد مع أقرب الناس وأبعدهم عنه ، فهو يمارس سلوكه ليس من أجل الشهرة أو الحصول على المال ، أو العلم ، أو السياسة ، وإنما حسب ما يقتضيه الواجب ، فالأخلاق تتعلق دائماً بما ينبغي أن يكون ، وأحكامها تقديرية ، وأقرب إلى فكر عقلي يدور حول الخير والشر (رشوان ، 2008).

إن السلوك الأخلاقي يتصل بمارسة الإنسان من صواب وخطأ ، ويمكن وصف السلوك بأنه أخلاقي من خلال الآداب العامة التي أفرها المجتمع، ويكون السلوك الأخلاقي من مجموعة القواعد الأخلاقية التي تبين للأفراد كيفية التصرف في الحالات والمواقف التي تواجههم ، والسلوك الأخلاقي هو سلوك مكتسب ، من خلال الأسرة والمدرسة والمجتمع ، ويمكن تتميته وتدريب الأفراد عليه (ناصر، 2006).

و يتعلق السلوك الأخلاقي بالمبادئ والمفاهيم والتوجهات الأخلاقية التي تميز السلوك الإنساني وتساعد على وصفه كسلوك أخلاقي أو غير أخلاقي . وللسلوك الأخلاقي مصادر متعددة، منها: الكتب السماوية والأسرة والمجتمع. كما أن هناك عوامل عديدة تؤثر في السلوك الأخلاقي منها: تأثيرات العائلة وتجارب الحياة وتأثير الأصدقاء وتأثير المنظمة (الدوري، 2010)، فضلاً عن ذلك فإن العقيدة الدينية تجعل للأخلاق فاعلية وإيجابية مؤثرة ، لهذا فإن الأخلاق الدينية أقوى بكثير من الأخلاق المدنية ، فالإنسان لا يتحمس للخضوع لقواعد السلوك القائم على المنطق ، إلا إذا نظر إلى قوانين الحياة على أنها أوامر منزلة من الذات الإلهية (جلدة ، 2010).

إن قادة المدارس يجب عليهم أن يمتلكوا مهارات تتعلق بالأخلاقيات ، لأن السلوك الأخلاقي ناتج عن التأثير التراكمي للتفكير الناضج، والقيم الأخلاقية هي العزيمة الدافعة للسلوك الفعال (دواني ، 2013). فالبعد الأخلاقي للعاملين في النظام التربوي له ميزة خاصة ؛ لأنه يتعامل مع نظام إنساني في جميع مكوناته ، ويحكم المجتمع على النظام التربوي من خلال حكمه على القائمين عليه (حامد .(2009،

ولقائد المدير دور كبير في وضع إطار أخلاقي للمنظمة والتأثير المباشر في سلوك العاملين من خلال ما يجدونه من أخلاق لديه خلال تعاملهم اليومي معه ، فالقادة التربويون يمارسون عملهم من خلال تلك الأطر ويشكلون بذلك الثقافة الأخلاقية للمنظمة (الشريفي والصرابرة والناظر ، 2012).

وأشار الشبلي (2009) المشار إليه في الشريفي والناصر (2011) ، إلى أن الممارسات القيادية تتعلق بالأخلاق ؛ لأن هناك بعضاً أخلاقياً للقيادة ينبغي عدم الاستخفاف به ، إلا أن القادة الذين يستخدمون هذه الممارسات قد يكونوا أخلاقيين أو غير أخلاقيين في تعاملهم مع الآباء. وعليه فإن السلوك الأخلاقي للمدير القائد ، هو السلوك الذي ينعكس في التصرفات الأخلاقية لقائد مع الآباء،

فالقائد حريص على أن يكون تعامله مع الأتباع نابعاً من منظومة أخلاقية لديه ، يؤمن بها قوله " و عملاً ، فلا يتخذ أي قرار يخالف الأخلاق ."

إن القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بحزم وعلى محمل الجد ، و تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس الأتباع ، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها ، وتحترم الآخرين ، وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدة لها لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها و تعطيها بدورها لمروءوسيها (جلدة ، 2010).

و حتى يستطيع القائد ربط الذي يقوله مع الذي يفعله ، عليه أولاً أن يستوعب القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة ، و عليه أن يعرف قيمة التي يؤمن بها حتى يضبط اتجاهه لأن هذه القيم تحدد البوصلة التي يلتزم بها كما تعدد دليلاً أخلاقياً للأتباع تحدد مسارهم من جهة ، و توثر هذه القيم في حياة القائد وفي أحکامه واستجاباته من جهة أخرى (Kouzes,&Posner,2002).

وأعد ستارت (Starratt,2004) القائد الأخلاقي التربوي إنساناً مسؤولاً عن أكثر من شريحة من الناس مثل : الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجلس المدرسي والمجتمع ، و عليه تطوير علاقات العمل في المؤسسة التعليمية ، من خلال دمج معتقداته وقيمه مع قيم عمله وقيم العاملين معه .

يمثل العامل الأخلاقي أحد العوامل الرئيسية في العملية الإدارية التربوية ، بوصفه القاعدة الأساسية لانطلاق مختلف أنواع النشاطات والممارسات . و تعد القيادة المدرسية ملزمة أخلاقياً برعاية كل ما يهم الطلبة والعاملين . لذا يحتاج رجل الإدارة المدرسية إلى قاعدة أخلاقية تحكم ممارسته للسلطة ، و تتعكس إيجابياً في إشراك العاملين في صنع القرارات الرشيدة (الشريفي و آخرون ، 2011) . فالقائد يؤثر بشكل مباشر أو غير المباشر في الرضا الوظيفي للأتباع و في التزامهم و ولائهم للمنظمة . (Brown ,and Trevino, and Harrison ,2005)

وعليه يجب أن يلتزم المدير القائد بالسلوك المهني الإداري وبنظامية أخلاقية ، تكون مثالية وعملية قابلة للتطبيق من قبل جميع العاملين التربويين ، وعلى المدير أن يدرك أن المدرسة تنتهي إلى المجتمع الذي تخدمه ، وهذا يتطلب منه أن يكون سلوكه الإداري وأفعاله أخلاقية ؛ لأنه سوف ينظر إليها وتقيم من قبل المجتمع (دواني ، 2013). ولكي يكون السلوك أخلاقيا ، ينبغي أن لا يسعى الفرد إلى النفع الشخصي ، وإنما النفع الشخصي لفرد آخر ، فال فعل الأخلاقي هو ذلك الذي يهدف إلى تحقيق غايات غير ذاتية (رشوان ، 2008).

ومن أهم الأخلاق التي يجب على القائد الالتزام بها هي العدالة ، فالقائد العادل يعامل الجميع بمساواة من غير تمييز بينهم ، والعدالة التي يجب أن يلتزم بها القائد في المنظمة هي العدالة التنظيمية ، فالأفراد في المنظمة يشعرون بالرضا عندما يشعرون بالعدالة التنظيمية ، من خلال مقارنة أوضاعهم إلى نظرائهم في العمل فإذا كانت متساوية كان رضاهم وولاؤهم التنظيمي ودافعيتهم للعمل مرتفعة ، لهذا يجب على القائد الا يفرق في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناءً على لون أو نوع أو ديانة أو أصل المتقدم للعمل (سكارنة ، 2009).

إن العدالة التنظيمية تعد متغيراً مهماً في عمليات الإدارة ، ولا سيما الإدارة التربوية ؛ لأن لها تأثيراً كبيراً في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات (زaid ، 1995) ، إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل أنماط سلوكية واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها ، وعلى مقدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها (أبو تايه ، 2012) ، فالعاملون الذين يشعرون أن مديرهم عادل معهم ، يكونون شعورهم بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها أكبر ، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا يجعلهم أكثر بذلاً وعطاءً ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ، وزيادة الثقة التنظيمية بين الأتباع والإدارة (سلطان ، 2006).

لقد بين العجلاني المشار إليه في البكار (2012) أهمية قيمة العدل وحاجة العاملين إليه ، فالمدير في مدرسته حين يتحلى بالعدل ويتصرف به ، يصبح قدوة للعاملين ، ومحط أنظار المنتسبين إلى قيادته ، وأن عدل المدير يرفع مستوى المؤسسة التنظيمية.

والعدالة التنظيمية هي القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة وال موضوعية للإجراءات والخرجات الحاصلة في المنظمة ، لذا فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز ، وهذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة ، (سلطان 2006) ، وأشارت البكار (2012) ، إلى أن وادي (2006) أكد الأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية ، فمن المنطقي أن تجرى كثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات . وتنطوي العدالة التنظيمية على أربعة أنواع هي: العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية ، والعدالة التقويمية .

وخلاصة القول، أن سلوك مدير المدرسة الأخلاقي يفرض عليه التعامل مع المعلمين جميعهم بأخلاق عالية ؛ فيعامل الجميع بإنصاف وعدل ، فلا يحابي أحداً على آخر ، فالمعلم الذي يشعر بأنه يُعامل بعدالة من قبل الإداره ، وأنه كغيره من المعلمين الآخرين ، من حيث المساواة في الحقوق والواجبات أمام الإداره ، فإنه سيندفع للعمل بحماس وتفانٍ ، ويظهر كل طاقاته وإبداعه في مدرسته ، مما سينعكس إيجابياً على الطلبة ، فيزداد تحصيلهم الأكاديمي ، وتمو شخصياتهم بشكل متكامل . فالمعلم المتحمس يعكس مدى راحته في العمل على الجميع.

لهذا كله فإن هذه الدراسة ستحاول تعرّف :

"درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"

مشكلة الدراسة:

إن ما يشهده العصر من تغيرات في مختلف مناحي الحياة ، وما أوجده هذه التغيرات من حاجة ماسة للميزة التنافسية ، يدعو المنظمات على اختلاف مجالات عملها إلى إيلاء عنية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال (العرايضة، 2012) . ويعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية في مدرسته وبناء فريق عمل متعاون من المعلمين يعمل بكفاءة عالية ، معتمداً على قيادة أخلاقية ، تعمل على توحيد الجهود ورصف الصدوف .

وأكّد الشريفي ومقابله (2010) ما جاء في التقرير الخاتمي للمؤتمر الوطني الثاني للتطوير التربوي الذي عقد عام (1999) على أهمية القواعد الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون في قطاع التربية والتعليم من خلال ميثاق لهذه القواعد ، يحدد مسؤوليات هؤلاء العاملين الأساسية تجاه مهنة التربية والتعليم والمجتمع الذي يعيشون فيه والطلبة. إن تأثير السلوك الأخلاقي يمكن أن يتجاوز تحسين البيئة الأخلاقية إلى التأثير في اتجاهات الأعضاء نحو العمل اليومي ، ويظهر القادة الفضيلة أو الرذيلة من خلال علاقاتهم وسلوكهم مع الآخرين (Flynn, 2008). والسلوك الأخلاقي، كما تصوره براون وأخرون (Brown et al., 2005) ، يتعلّق بالدرجة الأولى بالجوانب الإجرائية من الإصغاء ونزاهة صنع القرار وجانب التوزيع وتجنب عواقب السلوك غير الأخلاقي.

ولأهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي المهني فقد ألمحت وكالة الغوث الدولية في الأردن جميع موظفيها بالالتحاق بدورة تدريبية إلكترونية حول أخلاقيات المهنة ، وعند إتمام الدورة بنجاح شرطا للاستمرار في الوظيفة معها .

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء الأفراد وإنجذبهم من جهة ، وبأداء المنظمات من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كما في دراسة البكار (2012) ، كما أثبتت دراسة أبو تايه (2012) ، وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. وبينت دراسة سلطان (2006) وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

لهذا ، جاءت هذه الدراسة للكشف عن السلوك الأخلاقي لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وعلاقته بمارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تحددت في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك

الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين ؟

2. ما درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة

التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة

مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة

التنظيمية ؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مدير

المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات

الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مدير

المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس

والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة :

إن التزام مدير المدرسة بالسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية تجاه المعلمين ، يعزز من مشاعر

الانتماء والولاء لديهم ، ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل ، مما يساعد على رفع مستوى الانجاز

في المدرسة ، لكن لو تصرفت الإدارة المدرسية عكس ذلك ، وقامت بالتحيز لأفراد دون آخرين ، فإن

هذا سيؤدي إلى نمو الصراع التنظيمي ، وتقليل حب العمل ، وهذا سينعكس ككل على جودة العمل ، فتخرج النتائج دون المستوى المطلوب.

وبناء على ما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في النقاط الآتية :

1. يُؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تقييد المسؤولين في وكالة الغوث الدولية في الأردن لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بقصد اختيار مدير المدارس الأساسية.

2. يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تقييد مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية والمعلمين العاملين فيها من خلال تعرف الدرجة التي يمارس بموجبها المديرون السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية.

3. يمكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقاً لأبحاث أخرى بما تتوفره من أداتين تم التأكيد من صدقهما وثباتهما.

4. يُؤمل أن تُنشر هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام ومكتبة وكالة الغوث الدولية بشكل خاص، بوصفها الدراسة الأولى – حسب علم الباحث- التي أجريت في هذا المجال.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعریف لمصطلحات الدراسة :

- **السلوك الأخلاقي:** هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة الصادر عن إرادة حرة تتويي فعل الخير لذاته بداع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير (الطاوونة، 2010).

ويعرف السلوك الأخلاقي إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة "السلوك الأخلاقي" المستخدمة في هذه الدراسة.

- العدالة التنظيمية: هي ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل

.(Byrne,2003)

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً : بأنها الدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال إجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة " العدالة التنظيمية" المعتمدة في هذه الدراسة.

- وكالة الغوث الدولية (UNRWA) : هي هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتعمل على إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعام الدراسي 2012/2013.

محدودات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق الأداتين اللتين تم اعتمادهما ودرجة تمعهما بالثبات المطلوب ، وأن النتائج لا تعمم إلا على المجتمع الذي سُحب منه العينة ، والمجتمعات المماثلة، كما تحددت النتائج في ضوء أمانة المستجيبين وموضوعيتهم عند الإجابة عن فقرات الأداتين المستخدمتين في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل، عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: السلوك الأخلاقي، والعدالة التنظيمية، كما اشتمل على عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى السلوك الأخلاقي وما تضمنه من موضوعات تتعلق بالسلوك الإنساني ومفهوم الأخلاق وأهميتها، وتعريف السلوك الأخلاقي، ومكوناته، وخصائصه، ومصادره، والعوامل المؤثرة فيه، وإدارة السلوك الأخلاقي.

كما تم التطرق إلى العدالة التنظيمية، من حيث مفهومها ومقوماتها وأنواعها والنظريات التي تستند إليها، وفيما يأتي عرض للأدب النظري ذي العلاقة بهذين المتغيرين:

أ- السلوك الأخلاقي

تم التمهيد للسلوك الأخلاقي من خلال التطرق للأدب النظري للسلوك الإنساني والسلوك التنظيمي كما يأتي:

السلوك الإنساني

يمارس الإنسان في حياته أنماطاً متعددة من السلوك، فقد يواجهه موقفاً مأولاً، فيواجهه معتدماً على عاداته السلوكية، وإذا كان الموقف غير مأولف لديه فإنه يغير من سلوكه أو يعدله ليتناسب مع

الموقف الجديد ، وهو في كلا الموقفين يظن أنه يسلوك هذا السلوك أو ذاك تبعاً لمعايير وقيم وضعها لنفسه (جوداد، 2010).

ويعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها ، وهو العنصر الأساس للنجاح في تحقيق الأهداف، والسلوك البشري ليس بالبسيط في تركيبه ؛ إذ يحكمه في مرحلة تكوينه العديد من العوامل والمتغيرات التي تختلف من فرد لآخر ، بل قد تختلف بالنسبة للشخص الواحد بحسب اختلاف المواقف التي يواجهها.

وتعتمد العملية التربوية في نجاحها وتحقيق أهدافها على القائمين عليها بشكل مباشر ومن أهمهم مدير المدرسة والمعلم ، فالمدير يوجه الفعاليات المختلفة في العملية التربوية ، والمعلم ينفذ تلك التوجيهات ، لذا فإن تقويم سلوكه في غاية الأهمية ، فهو يؤثر في الفعاليات المختلفة في المدرسة ، كما يقاس المناخ العام للعمل من خلال سلوك المدير (الفرح، 2010).

ويعرف السلوك الإنساني: بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان نتيجة اتصاله بمنطقة خارجية (شمس الدين والفقى، 2007) ، كما عرّف بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ، فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو إدراك (ماهر، 2003).

خصائص السلوك الإنساني :

أشار بلال (2005) إلى أن السلوك الإنساني يتميز بخصائص عدّة من أهمها أنه :

- سلوك مسبب ، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من عدم ، بل أن هناك سبباً ما ينشأ عنه دائماً.

- سلوك مدفوع ، فهناك دافع يحدد اتجاه السلوك وقوته.

- سلوك هادف، فكل ما يصدر عن الإنسان من سلوك يأتي لتحقيق هدف.

- سلوك مكتسب، فهو يكتسب بالمران ، وقد يعكس دوافع مختلفة .

- سلوك معقد ، يصعب التنبؤ بنمط التغيير فيه .

- سلوك متتنوع، إذ يظهر السلوك الإنساني في صور متعددة.

- سلوك مرن ، فالسلوك يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والموافق المختلفة.

أنواع السلوك الإنساني :

يقسم السلوك الإنساني إلى نوعين (جود، 2010):

- السلوك الفطري: وهو سلوك بسيط، يمارسه الإنسان بدون تعليم أو تدريب مثل النوم والرضاعة والأكل والبكاء.

- السلوك المكتسب: وهو سلوك معقد، يكتسبه الفرد من خلال إعداد مجموعة من الاستجابات كل حدث.

وتجدر الإشارة إلى أن السلوك الإنساني يمكن ضبطه من خلال ضبط متغيرات البيئة ذات العلاقة (شمس الدين والفقى، 2007).

السلوك التنظيمي

يتعلق السلوك التنظيمي بالدراسة المنهجية لسلوك العاملين في المنظمات (بلال، 2005)، ودراسة أثر المنظمة والجماعة في إدراك مشاعر العاملين وتصرفاتهم ، وتأثيرات البيئة في المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين في المنظمة (جلده، 2009) ، و يؤثر في السلوك التنظيمي

ثلاثة جوانب هي : الفرد والمنظمة والجماعة ، وهذا يدفع المديرين إلى عدم إغفال أي من هذه الجوانب (حسن، 2001).

أهمية دراسة السلوك التنظيمي :

تسهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل كبير إلى خصائص كل من الأفراد والجماعة ، والمنظمة ،

ولقد أشار السيسي (2009) إلى أن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تتبع من عدة عوامل هي :

- دراسة سلوك الأفراد وفهمه في المنظمة .
- معرفة السلوك التنظيمي يساعد الإدارة على القيام بأشطتها التقليدية من تخطيط وتنظيم وتجهيز بشكل أسهل .
- تأثير ناتج السلوك التنظيمي في أداء المنظمة .
- فهم سلوك الفرد وتقديره في المنظمة .
- التنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة .
- التحكم بسلوك الفرد في المنظمة .

الأخلاق

يستهدف علم الأخلاق الإنسان، من حيث توضيح مفاهيم الخير والشر، وما السلوك الصواب والسلوك الخطأ، وصياغة قيم أخلاقية مشتركة لكل أفراد المجتمع، والتي تصبح معايير أخلاقية يحكم بها على سلوك الفرد من حيث توافقه أو اختلافه معها (المصري، 2012).

وتعرف الأخلاق بأنها مجموعة المعايير والقيم التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، وبين ما هو مقبول وما هو غير مقبول اجتماعياً (نجم ، 2006)، وتعرف الأخلاق أيضاً بأنها العلم الذي يبحث في نشاط الإنسان ومدى النتائج التي يحققها هذا النشاط (رشوان ، 2008)، وترتبط كلمة أخلاق بالسلوك الإنساني ، لأنها تعني العادات والقيم والأفعال التي ينبغي للفرد أن يتحلى بها في حياته (النلوع ، 1995).

ما هو صواب وخير وصحيح بالمقارنة بما هو خطأ وغير صحيح (الشريفي وآخرون ، 2012) .

وتعد أخلاق المجتمع أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة ، لأن الإداريين يأتون من هذا المجتمع ، فضلاً عن أن الإدارة تعمل في بيئة حية مترادفة تؤثر وتأثر بالبيئة المحيطة بها (نجم ، 2006). وترجم الأخلاق من خلال العمل والسلوك الذي يصدر عن الفرد وفق قواعد ومقاييس محددة ، إذ يتصرف الفرد في الحالات والمواقف دون مخالفة العرف السائد في المجتمع (رشوان ، 2008)

أهمية الأخلاق:

أشار النلوع (1995) إلى أن الأخلاق تؤدي دوراً مهماً في حياة الفرد ، وتبدو أهميتها من خلال

النقطات الآتية :

- تعد الأخلاق وسيلة تقاضل بين الأمم، يتم تفضيل أمة على أخرى من خلال رصيدها من الأخلاق.

- وضع الحلول المناسبة لكل الخلافات الأخلاقية.

- تعد الأخلاق محددة للسلوك وموجهة له : فالفرد يصيغ سلوكه في إطار معين ، يتفق وينسجم مع المبادئ والقيم التي يؤمن بها أفراد المجتمع.

- تقييم السلوك والأفعال من حيث القبول أو الرفض.

وأوضح جله (2009) أن الأخلاق تشمل على العدل، والمساواة، و تكافؤ الفرص، و الصدق، والأمانة، والثقة ، والاستقامة، والإنسانية، والولاء، لذا فإن أي عمل ينافي المفردات السابقة يعد عملاً لا أخلاقيا ، مثل السرقة والظلم والكذب ، ولا بد من التمييز بين الأخلاقيات (Ethics) والأداب العامة (Morality) ، فالأولى تشير إلى السلوك المسيطر عليه بالمعايير الأخلاقية ، ولها بعد عاطفي يفرض سمة إنكار الذات ، إذ تضع مصالح الآخرين أولا ، في حين تشير الآداب العامة إلى الأسس القائمة على المنفعة ، ومن هذا التمييز يمكن القول أن الآداب العامة هي الأقرب لقواعد المهنة وواجباتها.

وأكَد دراوتسكي (Drowatzky, 1996) المشار إليه في قرق (2005) ، أن الأخلاق تدرس السلوك الإنساني من منظور حسن ، وطورت لوصف السلوك الإنساني الذي ينبغي فعله في المواقف المختلفة ، بعض النظر عما يعتقد الناس.

السلوك الأخلاقي :

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي أمر أساس يجب أن يحرص عليه جميع العاملين في المؤسسة ، خاصة من يتولى أمر إدارة تلك المؤسسة ، لأن سلوكه يؤثر في الآخرين ، وبالتالي في أداء المؤسسة بشكل عام . ومن متطلبات السلوك الأخلاقي معاملة الجميع بنزاهة وعدالة ، فلا تحيز لأحد ، ولا

اعتبار على أساس العلاقة الشخصية فحسب ، بل إن الإنجاز وأداء العمل هما الأساس في الحكم على الآخرين. والقائد الأخلاقي هو قائد عادل ، يلتزم بالعدالة التنظيمية في تعامله مع المسؤولين ، مما يدفع الجميع على العمل بمناخ أخلاقي ، بعيداً عن الحقد والصراع.

إن أهمية البعد الأخلاقي للإداري التربوي تشكل بعدهاً أساسياً يجب العناية به عند اختياره ، لأن أخلاق الفرد لا تتحقق من قراءة مجموعة قواعد أخلاقية ، بل تتم من بلورة بعده الأخلاقي عبر سبل تربوية تبني فيه اتجاهات إيجابية نحو السلوك الأخلاقي (الطوبل ، 2006). وأشار أبو العسل (2011) إلى أن القيادة الإدارية ترتبط بالمناخ الأخلاقي بصورة وثيقة ، لما لها تأثير في العاملين ودعمهم وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف التربوية وأكده الشريفي والنتح (2011) أن القيادة المدرسية يجب أن تكون ملتزمة أخلاقياً ، فالأخلاق تعد من العوامل الرئيسية في العملية الإدارية التربوية. وأشار بارنا (Barna, 2009) إلى أنه يجب على المؤسسات التعليمية تعميق المعرفة الأخلاقية وخبرة موظفيها باستمرار في حين أن فهم الأفراد من شأنه أن يعزز الالتزام بالمعرفة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين.

لقد عرف عفيفي (2004) السلوك الأخلاقي بأنه تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخطأ ثم القيام بالفعل الصحيح ، وعرفه الطراونة (2010) بأنه السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تتوافق فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

ويكمن جوهر السلوك الأخلاقي للمدير القائد من خلال مقدراته على التأثير الأخلاقي في سلوك الأتباع ، والاستماع إليهم من أجل تحديد المسار الصحيح للعمل ، وتحفيز الأتباع لأقصى درجة (Brown et al., 2005) ، لذا فإن تأثير السلوك الأخلاقي للقائد له دور كبير في الرضا الوظيفي

والالتزام الوج다كي من قبل أعضاء المنظمة ، وهو يؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي داخل المنظمة .(Neubert, Kacmar, &Carlson,& Chonko,&Roberts, 2008)

فالقيادة الأخلاقية تقلل من القلق المرتبط بالشك في المواقف الأخلاقية ؛ لكونها تلتزم بالثقة والصدق بين الأتباع ، فهي تؤمن بالمبادئ الأخلاقية العالية ، وتعزز تمييزها في الأتباع، (Trevino, 2003 Brown and Hartman,2003)، وأعطت القيادة الأخلاقية دوراً مهماً للمديرين في تلبية احتياجات الأتباع المتعلقة بشؤون السلامة والأمن الوظيفي ، وبالتالي فإنها تعزز القوة الشخصية للقائد وتأثيره في الآخرين (أبو العسل ،2011).

مكونات السلوك الأخلاقي:

هناك أربع وجهات نظر مختلفة مكونة للسلوك الأخلاقي حددتها الدوري (2010) على النحو الآتي:

- وجهة النظر النفعية (Utilitarian view) : وهي تعدد السلوك الأخلاقي بأنه تقديم الأفضل لأكبر عدد من الناس ، وقد أوجده الفيلسوف جون ستوارت (Jon Stewart) في القرن التاسع عشر.

- وجهة النظر الفردية (Individual view) : وهي قائمة على تقديم المنافع الشخصية طوبيلة الأمد وتوكل على الشرف والنزاهة.

- وجهة نظر الأخلاق والحقوق (Moral – rights view) : وتركز على احترام الحقوق الأساسية للناس وحمايتها مثل الحرية وحقوق الموظف.

- وجهة نظر العدالة (Justice – view) : وهي مبنية على الإيمان بأن القرارات الأخلاقية هي التي تعامل الناس بعدلة وإنصاف ، وت تكون وجهة النظر هذه من جانبين هما العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

بينما أشار الطراونة (2010) إلى أن السلوك الأخلاقي يتكون من أربعة مكونات أساسية هي :

- فهم الموقف واكتشافه وتقسيمه وتحديد المسألة الأخلاقية.

- تحديد ما يجب فعله في الموقف.

- تقويم سير الفعل الأخلاقي وما يجب على الفرد فعله واقعياً.

- تنفيذ الفعل الأخلاقي.

خصائص السلوك الأخلاقي

يتميز السلوك الأخلاقي بعدة خصائص حددتها عقلان (2006) بما يأتي :

- يعد السلوك الأخلاقي مجموعة من المعايير أو القواعد تتم تتميّتها من خلال الممارسة والخبرة الإنسانية والتي يحكم من خلالها على السلوك بأنه صحيح أو خاطئ.

- إن السلوك الأخلاقي شكل ثقافي يضع قيم أخلاقية إيجابية على عمل الوظيفة الجيد ، وت تكون له قيمة ذاتية في نفس الشخص.

- يتأثر السلوك الأخلاقي بالعديد من العوامل مثل القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التنظيمية والأخلاقية والخبرة والقواعد والمعايير.

- يمارس السلوك الأخلاقي الفضيلة ويتجنب الرذيلة وينتهج التصرف الصحيح من خلال الالتزام بالقواعد الأخلاقية.

مصادر السلوك الأخلاقي

أشار عقل (2001) إلى أن للسلوك الأخلاقي مصادر متنوعة منها :

- العائلة وال التربية البيتية .

- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

- التأثير بسلوك الجماعة.

- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.

- مجتمع العمل وما ينبع عنده من قواعد السلوك الأخلاقي .

- القوانين والأنظمة والتعليمات الحكومية.

- الخبرة المترادفة.

ويرى الدوري (2010) أن هناك عوامل عديدة تؤثر في السلوك الأخلاقي أوجزها بالنقاط الآتية :

- **تأثير العائلة (Family Influence)**: فالأطفال يشكلون مقاييسهم الأخلاقية مستمددين إلى أخلاقيات آبائهم ، فتأثير الأب على ابنه والأم على ابنتها يؤدي إلى بناء الطفل لقيمه المتعلقة بالصواب والخطأ ، وتعد العائلة المحطة الأولى في بناء الأخلاق عند الأطفال.

- **تأثير الأقران (Peers Influence)** : يتأثر الأطفال بأقرانهم وأصدقائهم الذين يلهون معهم ، فالأطفال يتأثرون بالقيم الأخلاقية الموجودة لدى أقرانهم وزملائهم في المدرسة ، والذين يشكلون جزءا من شخصياتهم.

- **تجارب الحياة (Life Experiences)** : أي الحوادث الفردية المهمة التي شكلت حياة الناس وشاركت في تكوين معتقداتهم الأخلاقية وسلوكهم.

- **القيم الشخصية والأخلاق (Personal Values and Morals)** : فالشخص الذي يضع الربح المالي والنجاح الشخصي في قمة قائمة أولوياته سينحاز لقانونه الشخصي من الأخلاقيات بما يناسب مساعاه.

- **العوامل الموقفية (Situational Factors)** : فقد يجد الفرد نفسه في مواقف غير متوقعة توجب عليه العمل ضد رأيه.

الصفات الأخلاقية للقائد التربوي

يتميز القائد التربوي بمزاياً أخلاقية عديدة حددتها الطويل (2006) بما يأتي :

- أن يكون أميناً ومحلاً في عمله ليقتدي به الآخرون ، فينجزوا أعمالهم بأمانة وإخلاص .

- ممارسة العدالة وعدم التحيز ، إذ تحقق أقواله وأفعاله العدالة والإنصاف للجميع.

- التعامل بصدق واستقامة ، مما يجعله جديراً بالاحترام من الآخرين.

- يتحلى بالحلم وضبط النفس، فيتعامل مع الآخرين بهدوء، مسيطرًاً على انفعالاته الناتجة عن ضغط العمل.

- التحلي بالتواضع فلا يستعلي على أحد، ويتقبل الفروق الفردية بين العاملين ويصون كرامتهم.

إدارة السلوك الأخلاقي:

لتتجنب أنماط السلوك الأخلاقية فقد أصبح لزاماً على المنظمة أن تقرر ملياً من أجل صيانة المقاييس الأخلاقية من الانحرافات ، وعليها أن تقوم ب (الدوري ، 2010) :

- تدريب الأخلاق : من خلال مشاركة المستخدمين في دورات تدريبية للتعامل مع المشكلات الأخلاقية ، وهذا بدوره يولد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية .

- الحماية أو الوقاية المبكرة : من خلال الكشف عن إساءات الآخرين في المنظمة وحلها مبكراً.

- دعم الإدارة العليا : إن تشكيل سياسات المنظمة ومسارها الأخلاقي يقع على عاتق المديرين فهم المسؤولون عن تشكيل المناخ الأخلاقي للمنظمة.

- تشكيل رموز الأخلاقيات : ويتاتي ذلك من خلال إعداد المنظمات لمعاييرها الأخلاقية أو ما يسمى مدونات السلوك الأخلاقي.

وأكدا الشريفي وآخرون (2012) ، أن العاملين الذين يظهرون السلوك الأخلاقي بشكل أكثر من غيرهم في المنظمة ، هم أولئك الأفراد الذين تهتم منظماتهم بالسلوك الأخلاقي وتدعمه، وتعمل هذه المنظمات على إيجاد مناخ تنظيمي يحتمل إليه الأفراد في سلوكهم التنظيمي.

مفهوم العدالة التنظيمية:

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى العدالة المدركة والتي تعني ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003) ، أي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل (المنظمة) من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسيهم المباشر ، والتي تؤثر أخيراً في مواقفهم وسلوكياتهم في العمل، (AL-Otaibi, 2003).

وأوضح كامبل (Campbell, 1990) أن العدالة تظهر من خلال سلوك الإنسان ، هذا السلوك هو الذي يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات . وأشار العامر (2002) إلى أن العنصر البشري في أي منظمة يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة أو فشلها ، اعتماداً على مستوى أدائه، الذي يتأثر بأسلوب القيادة الذي يسلكه المدير ، لذا يجب أن يكون هناك توافق بينهما للوصول إلى الفاعلية التنظيمية المطلوبة، وعندما ي عمل الأفراد في المنظمات بشكل متناسق يؤدي التفاعل بين الأفراد إلى اكتمال أدوارهم، إذ يسهم كل فرد في المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة ، بأكبر مقدرة وكفاءة. بيد أن شعور الفرد في المنظمة بالعدالة ، يجعل الفرد يقوم بعمله على أكمل وجه دون الشعور بالإحباط أو القلق.

وأشارت البكار (2012) إلى أهمية العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تحقيق الانجاز الأفضل والأداء الأمثل للعاملين نتيجة إحساسهم بالعدل والمساواة والإنصاف ، وتأثيرها بشكل واضح في مخرجات العملية التربوية ، فعدالة مدير المدرسة تؤثر في سلوك المعلمين مما يزيد من تعاؤنهم وتفاعلهم بشكل ايجابي على المستويين الرسمي والشخصي.

إن العدالة التنظيمية تعمل على التخلص من الصراع التنظيمي السلبي ، والذي قد ينبع من وجود فجوة بين أدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بالعدالة ، فتوقعات العاملين قد تختلف عن

تصورات الإدارة ، وهذا الصراع يمكن تقاديه من خلال تطبيق العدالة التنظيمية ، لهذا فإن العدالة التنظيمية هي قيمة وإحساس إنساني على درجة عالية من الأهمية (سلطان ، 2006).

مقومات العدالة التنظيمية:

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على حقيقة مفادها حصول العاملين في المنظمات على معاملة عادلة ، فالعامل يقارن ذاته مع الآخرين في المنظمة ، لذا فإن العدالة المدركة في المنظمات ينظر إليها من قبل العاملين نظرة جدية، يبني عليها الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة أو الإحباط والنفور.

وبناءً على هذه الإدراكات فإن مقومات العدالة التنظيمية تتحقق من خلال (حسن ، 2002):

- أن الفرد في المنظمة يحتاج إلى فهم معيار الحصول على المكافأة ومعرفته له.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بكافأتهم المادية والمعنوية.
- تبني تصرفات الأفراد على أساس إدراكيهم للواقع ، سواء الشعور بالعدالة أم عدمها.

مجالات العدالة التنظيمية :

وأشار الأدب النظري إلى أن هناك ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية حدها ريجو وكونها (Rego, and Cunha,2006) بالعدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية ، وأضاف القطاونة (2003) مجالاً رابعاً هو العدالة التقويمية .

وفيما يأتي توضيح لكل مجال:

- العدالة التوزيعية (**Distributional Justice**) : ويقصد بها العدالة المدركة عن توزيع

الموارد من قبل المنظمة والتي يحصل عليها الموظف ، وهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع

المخرجات التنظيمية ، وصنف كوبمان (Koopmann,2003) العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع :

أ - الإنصاف : إذ يتم توزيع العوائد على العاملين حسب درجة إسهامهم ، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر (العوائد) مع الموظف الذي يعمل بالدوام الكامل ، وفي حالة وجود تساوٍ بينهما فإن هذا يُعد مخالفًا وخرقًا لقاعدة الإنصاف.

ب - المساواة: ويتم حسب هذه القاعدة توزيع العوائد على العاملين دون النظر إلى لونهم أو جنسهم أو عرقهم، إذ تتم عملية التوزيع وفقاً للمعرفة والمهارات والإنتاجية ويأخذ الجميع فرصاً متساوية.

ج - الحاجة: يتم التوزيع حسب هذه القاعدة بناءً على الحاجة، فمثلاً الأم التي لديها طفلان أو أكثر، تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد، شريطة تساوي جميع الظروف الأخرى.

- العدالة الإجرائية (**Procedural Justice**) : ويقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس

الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتتبعة في تحديد المكافآت (المخرجات) عادلة (Rego, & , 2006)

، وعدالة التوزيع إن كانت تعني عدالة توزيع المخرجات فإن العدالة الإجرائية تشير

إلى عدالة العمليات المتتبعة في تخصيص القرارات لتوزيع المكافآت (Begum,2005).

وفي حين ركزت البحوث السابقة على العدالة التوزيعية ، إلا أن الباحثين في سبعينيات القرن الماضي أخذوا مسار آخر ، إذ أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يرتبط فقط بنتائج القرارات (توزيع المكافآت) بل ترتبط أيضاً بكيفية اتخاذ القرارات (Lee,2000) ، وأشار خليفة (1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد .

- وقد حدد ليفنثال (Leventhal,1980) المشار إليه في (Lee,2000) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي :
- قاعدة الطريقة الثابتة : وتعني تطبيق المنظمة للإجراءات نفسها على جميع الأفراد الذي يخصهم قرار معين ، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
 - قاعدة طمس الذاتية (Favoritism) : وهي تعني عدم الانحياز والابتعاد عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار ، أي الالتزام بالموضوعية وعدم التأثر بالذاتية بإجراءات اتخاذ القرار.
 - قاعدة الدقة : وتعني أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والأراء الدقيقة ، وأن تجمع هذه المعلومات والأراء بأقل خطأ ممكن، لذا فهي تركز على مصادر معلومات دقيقة وموضوعية وسليمة .
 - قاعدة القابلية للتصحيح : أو قاعدة الاستئناف والتي تعني العلاقة، للاعتراض وأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار ، إذا ظهر ما يبرر ذلك .
 - قاعدة التمثيل : وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين .
 - قاعدة الأخلاقية : وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .

- العدالة التفاعلية (Interactional Justice) : وتعني مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (Lee,2000) ، وتشير أيضًا إلى الطريقة التي

تتصرف بها الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل المديرين مع الأتباع ،

وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هما :

- عدالة العلاقات البينشخصية (Interpersonal Justice) : والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الأتباع.

- العدالة المعلوماتية (Information Justice) : وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة (Rego ,& Cunha,2006) .

ويعتمد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أربعة عوامل هي (الطحيم و محمد ، 2003) :

- مدى وجود مبررات واضحة لقرارات المتخذة .

- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين .

- مدى احترام المسؤول للعاملين .

- مدى التزام المسؤول بآداب التعامل مع العاملين .

- العدالة التقويمية (Evaluational Justice) :

وهذا المجال أضافه القطاونة (2003) وأوضح أن العدالة التقويمية تتضمن عمليات وإجراءات

وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقويمها بطريقة عادلة ونزيفة

، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي، فهي درجة شعور العامل بنزاهة التقويم الإداري الصادر بحقه

في الأداء والسلوك والعمل ، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقويم أدائه.

إن العديد من الحالات التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقويم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة ، ومن هنا برزت الحاجة للعدالة التقويمية (سلطان ،2006).

ويعد مفهوم العدالة التقويمية من المفاهيم النسبية ، إذ أن نظرية الموظفين تختلف حول الإجراء التنظيمي المتخذ ، فبعضهم ينظر إليه على أنه عادل وبعضهم يعده متحيزاً (زايد ، 1995). إن العدالة التقويمية تعد المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقويم مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، وتجنب الوقوع في أخطاء التقويم، ومن أهم

مصادر الأخطاء في تقويم الأداء(جاب الله، 1991):

- أخطاء المقوم.
- أخطاء أداة التقويم .
- أخطاء بيئة التقويم
- أخطاء عملية التقويم.

نظريات العدالة

هناك ثلاثة نظريات شكلت مجتمعة تصوراً واضحاً للعدالة هي :

نظريّة التوقع (Expectancy Theory)

أشار لونبيرغ (Lunenburg, 2011) إلى أن نظرية التوقع طورت من قبل فروم (Vroom, 1964) ، إذ سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين وارتباط أدائهم مع المكافآت التي يحصلون عليها ، وارتباط رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم مع المكافأة. وركزت هذه النظرية على أربعة افتراضات هي :

- يتحقق الأفراد بالمنظمات مع توقعاتهم عن احتياجاتهم، ودوافعهم، وخبراتهم السابقة، وهذا يؤثر في كيفية رد فعلهم للمنظمة.
- أن سلوك الفرد هو نتيجة اختيار واع، والناس أحرار في اختيار ذلك السلوك.
- يريد الأفراد أشياء مختلفة من المنظمة (على سبيل المثال، راتب جيد، والأمن الوظيفي، والتقدير، والتحدي).
- سيختار الأفراد بين الأبدال المطروحة وذلك لتحسين النتائج بالنسبة لهم.

نظريّة المساواة (Equity Theory)

أشارت حسن (2001) إلى أن هذه النظرية ظهرت وتطورت على يد آدمز (J.Stacey 1963) إذ تضمنت أن الأفراد "يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به" ، وهذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم، وتفترض هذه النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين النوع الأول: هم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (عدالة)، وبالتالي فهم متحفظون للعمل النوع الثاني: هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقومون بتقليل الجهد. النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور.

وتتحول عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد لما يحصل عليه من نواتج في عمله و بين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون و ما يحصلون عليه من نواتج. أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين و مخرجاتهم.

نظريّة العدالّة (The theory of Justice)

يعد مفهوم الحرية والمساواة الركيزة الأساسية لهذه النظرية ، لذلك يجب وضع القوانين التي تحمي القدر الأكبر من الحرية ، ولا يجب التضحية بالحرية مقابل منافع اقتصادية واجتماعية أكبر ، وتشتمل هذه النظرية على مبدأين أساسيين هما : أن لكل شخص الحق في الحرية مماثلاً لآخرين ، فضلاً عن مبدأ تكافؤ الفرص ، إذ يتم تسوية الفوارق الاجتماعية والاقتصادية ، بحيث تكون أكثر نفعا لفئة المستفيدين الأقل فرصةً ، ويتربّ عليها مراكز و مناصب متاحة أمام الجميع تحت شروط المساواة العادلة في الفرص ، وافتراض جون رولز (John Rawls) صاحب هذه النظرية وجود عقد اجتماعي بين الأشخاص الراشدين الذين انقووا على مجموعة من المبادئ والأنظمة والقوانين الصحيحة التي تنظم تعاملاتهم وتحكمها على أساس من العدل والمساواة وتكون ملزمة للجميع ويجب عدم خرقها (أمين ، 2010).

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع السلوك الأخلاقي ، وتلك الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية . ونظراً لعدم حصول الباحث على دراسات سابقة تناولت السلوك الأخلاقي لمديري المدارس ، فقد أورد بعض الدراسات القريبة في موضوعاتها من السلوك الأخلاقي ، مثل تلك

الدراسات التي بحثت في أخلاقيات مهنة التعليم ، والدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية ، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

١. الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الأخلاقي

أجرى طرخان (2003) دراسة هدفت إلى تعرف واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقه بسلوكهم القيادي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس وكالة الغوث الدولية ومعلميهما وعدهم (4056) ، وقد تكونت عينة الدراسة من (406) معلمين ومعلمات ، وطورت استبياناً لتناسب الدراسة بما استبانة أخلاقيات العمل الإداري واستبانة السلوك القيادي، وخلصت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يعتمدون في ممارسة سلوكهم القيادي على المعايير الأخلاقية الآتية وهي مرتبة تنازلياً استناداً لدرجة تأثيرها في سلوكهم : علاقة المدير بالمعلمين ، وعلاقة المدير بالمهنة نفسها ، وعلاقة المدير بالقوانين والأنظمة المدرسية ، وعلاقة المدير مع المجتمع المحلي ، وعلاقة المدير بالطلبة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الجنس ولصالح الإناث فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات العمل الإداري ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأثر المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فما فوق.

وأجرى أحمد (2006) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس العامة في عمان وعدها (163) مدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمى المرحلة الثانوية في محافظة عمان والبالغ عدهم (3133) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة

الدراسة (396) معلماً ومعلمةً ، وطورت استبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي جمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي ، كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المديرين الشخصية والتزامه الإسلامي حسب جنس المعلم لصالح الإناث ، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لمجال أخلاقيات المديرين تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي حسب جنس المعلم ولصالح الإناث.

وقام باورز (Bowers, 2009) بإجراء دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة السلوك القيادي الأخلاقي ومستوى الخبرة والكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الأساسي ومعلمي التعليم الثانوي ، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلمين خضعوا لمقررات تربوية تأهيلية في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة لعام (2008) ، وأُستخدمت في هذه الدراسة استبيانان لجمع المعلومات ، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ممارسة السلوك القيادي الأخلاقي والكفاءة الجماعية للمعلمين ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود عوامل ديمografية تؤثر في كفاءة المعلمين أهمها طبيعة عمل المعلم في مدارس عامة أو مدارس مستأجرة أو مدارس خاصة.

وقام عيسى (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم ، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وعدها (8) كليات يعمل فيها (138) عضو هيئة تدريس وتتألفت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (85) فرداً، واستخدمت

استبانة وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة من حيث الاستخدام ، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لسنوات الخبرة ، وأن تأثير الجنس اقتصر على العلاقة بالطلبة ولصالح الإناث .

وأجرت الهداين (2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان باستمرار . تكونت عينة الدراسة من (203) مديرين ومديرات ، و (812) معلماً ومعلمة ، بواقع أربعة معلمين أو معلمات من كل مدرسة ، وتم استخدام استبانة أخلاقيات المهنة لجمع البيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجة التزام مديري المدارس الأساسية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت مرتفعة لجميع مجالات الدراسة التسعة ، وأظهرت الدراسة أيضاً أهمية البعد الأخلاقي في اختيار مدير المدرسة ، فضلاً عن كون البعد الأخلاقي للفرد يتبلور من خلال التربية السليمة التي تتمي فيه الالتزام بالسلوك الأخلاقي وليس من مجرد قراءة القواعد الأخلاقية .

أما دراسة بارنا (Barna, 2009) فقد هدفت إلى تطوير بناء نظرية لتعليم السلوك الأخلاقي للمعلمين في مدارس المناطق الحضرية في ولاية فلوريدا في أمريكا ، وتناولت الدراسة التصورات الأخلاقية للمعلمين ومديري المدارس ، وفهم المناهج الدراسية لإنشاء برنامج تدريسي أخلاقي يكون أكثر فاعلية لإعداد الطلبة بشكل أفضل لتلبية احتياجات مجتمع الأعمال الأخلاقي ، ونقل التصورات الأخلاقية لتصبح قيم تدرس في المناهج الدراسية لتطوير السلوك الأخلاقي في مرحلة البلوغ . تكونت عينة الدراسة من (25) معلماً ومعلمة ، إذ تم اختيار المشاركين في هذه الدراسة من معلمي المراحل الانتقالية من الروضة إلى الصف الثامن ، واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات ، وكانت نسبة

المعلمات المشاركات (80 %) ونسبة المعلمين المشاركون (20 %)، وأشارت الدراسة أن عوامل مختلفة أثرت في تصورات المعلمين ومدير المدرسة بشأن المناهج الأخلاقية فهم ينظرون إلى المنهج الأخلاقي بوصفه الأهم في غرس القيم الأخلاقية في المدرسة. كما أظهرت النتائج إن المعلمين ومدير المدرسة يعتقدون أن البيئة المدرسية عززت هذه العملية واتفق ثلاثة من أصل (25) من المعلمين على أن المناهج يجب تحديثها باستمرار .

وهدفت دراسة يحيى (2010) التعرف إلى درجة التزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ، والبالغ عددهم (12056) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (1349) معلماً ومعلمة ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: إن درجة التزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كانت مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور؛ ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة (أقل من 6 سنوات)؛ ولمتغير المديرية ولصالح المديريات الآتية مرتبة تنازلياً: مديرية طوباس، ومديرية قباطية، ومديرية قلقيلية، ومديرية جنوب نابلس " حواره" ، ومديرية طولكرم .

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم،تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة بوعباس (2010) إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات

العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1074) عضو هيئة تدريس ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (355) عضو هيئة تدريس ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وأظهرت الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة ولجميع المجالات ، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً .

وهدفت دراسة الشريفي ومقابلة (2010) إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة عمان ، عددهم (4363) معلماً ومعلمة بواقع (2365) معلماً و(1998) معلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة بواقع (163) معلماً و(137) معلمة ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة (عامه أم خاصة).

وأجرى عابدين (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من

(11417) معلماً ومعلمةً، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (362) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون كانت متوسطة.

أما دراسة العرایضه (2012) فقد هدفت إلى تعرف مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة المواطنات التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً ومعلمةً، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمةً اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام استبيانين لجمع البيانات، إحداهما لقياس مستوى القيادة الأخلاقية، والاستبانة الثانية كانت لقياس سلوك المواطنات التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية في عمان للقيادة الأخلاقية ولسلوك المواطنات التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنات التنظيمية.

2. الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية

هدفت دراسة المعايطة (2005) إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بسلوك المواطنات التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وبلغت عينة الدراسة من المديرين (72) مديرًا ومديرةً، ومن المعلمين (1110) معلمين ومعلمات، منهم (450) معلماً و (660) معلمة، واستخدمت استبيانان لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين باعتماد

أداة نايهوف ومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) ب مجالاتها الثلاثة ، وأضيف إليها مجال رابع، أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطننة التنظيمية من وجهة نظر المديرين، وأظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميمهم جاءت متوسطة ، وأن درجة ممارسة معلمى المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطننة التنظيمية بشكل عام وفق تصور مديريهم جاءت متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلميمهم ودرجة ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مديريهم، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

و هدفت دراسة الحجايا (2005) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعدهم (509) أفراد، وطورت استبياناً لجمع البيانات :الأولى لقياس الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة متوسطة ، ما عدا النمط القيادي الآمر جاء بدرجة ممارسة عالية ، وكان مستوى العدالة التنظيمية لكل قد جاء بمستوى متوسط في مجالاتها الأربع ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الأنماط القيادية وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر

رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الإقليم ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمجالات العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجراءات، والمعاملات) ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التقويمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي دكتوراه .

وهدفت دراسة سلطان (2006) إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المترغبين الذين هم على رأس عملهم وعدهم (2905) أعضاء ، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس ، واستخدمت ثلاثة استبيانات لجمع البيانات : الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس الرضا الوظيفي ، والثالثة لقياس الولاء التنظيمي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً ، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة إبراهيم (2006) إلى تعرف واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، وتكونت عينة الدراسة من (394) عضو هيئة تدريس و (538) موظفاً ، واستخدمت استبيانات لتحقيق أهداف الدراسة : الأولى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والثانية لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس ومن وجهة نظر الموظفين ، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ولصالح أعضاء هيئة التدريس، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الكلية ، والجنس ، والخبرة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية (الإجراءات ، والمعاملات ، والتقويم) وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه ، وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات العدالة التنظيمية (الإجراءات ، والمعاملات ، والتقويم) ولصالح من يحملون رتبة الأستاذية ، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، ولصالح مدیري الدوائر على جميع مجالات العدالة التنظيمية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح حملة الدكتوراه على ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجرائية ، والمعاملات) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح حملة البكالوريوس بالمقارنة بنظرائهم من يحملون مؤهلاً أقل من البكالوريوس في عدالة المعاملات.

أما دراسة يلماز و تاسدان (Yilmaz, and Tasdan, 2009) فقد هدفت إلى معرفة مدى إدراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية ، وهل هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنـة التنظيمـية، وتكونت عينة الدراسة من (424) معلماً للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، واستخدمت استبيانـان لتحقيق أهداف الدراسة : الأولى لقياس ممارسة سلوك المواطنـة التنظيمـية ، والثانية لقياس ممارسة العدالة التنظيمـية، وأظهرت النتائج بأن هناك إدراكـاً موجـباً للعدالة التنظيمـية

والمواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأن تصورات المعلمين الخاصة بهم للمواطنة التنظيمية لا تختلف وفقاً لنوع الجنس، ومجال الدراسة والخبرة، في حين اختلفت تصوراتهم للعدالة التنظيمية وفقاً للخبرة، ولم تختلف وفقاً لنوع الجنس، ومجال الدراسة، وكانت هناك علاقة إيجابية بين ممارسة المواطنة التنظيمية وتصورات العدالة التنظيمية عند المعلمين.

وهدفت دراسة الموقدة (2010) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من (448) فرداً ، استجاب منهم (390) فرداً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الأنماط القيادية ، جاءت بدرجة متوسطة ، وأن مستوى العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط أيضاً في مجالاتها الأربع ، وبيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية ، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية .

وهدفت دراسة البكار (2012) إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العامة في محافظة عمان ، وقد تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً وملمةً اختيروا بالطريقة العنقودية والطريقة الطبقية العشوائية النسبية، واستخدمت في الدراسة استبيان لجمع البيانات : الأولى لقياس مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة ، وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام ، وإن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً بشكل عام ، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس الثانوية العامة في عمان ومستوى الثقة التنظيمية في

هذه المدارس، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة ، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير فأكثر.

وهدفت دراسة الحميدي (2012) إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية وعدهن (101) مديرة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعدهن (400) معلمة. واستخدمت ثلاثة استبيانات لجمع البيانات : الأولى لقياس العدالة التنظيمية ، والثانية لقياس الرضا الوظيفي ، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بالمقارنة مع استجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت متوسطة ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات المدارس للعدالة التنظيمية وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات ، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير من المعلمات ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات و المعلمات تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة ، والتخصص ، و الحالة الاجتماعية) .

وأجرى أبو تايه (2012) دراسة هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في سلوك المواطننة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من (326) مستجيبةً من العاملين ، وقد تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة ، أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء فوق المتوسط ، أما سلوك المواطننة التنظيمية فقد كان مرتفعاً، وبينت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في سلوك المواطننة التنظيمية ، وأظهرت الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير في سلوك المواطننة التنظيمية مقارنة مع المجالات الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، والعدالة التعاملية).

وهدفت دراسة يلماز و التكورت (2012, Yilmaz & AL-Tinkurt) التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس و تصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، في المدارس الثانوية في محافظة كوتاهيا في تركيا ، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة مقياس الثقة التنظيمية، و استبانة مقياس العدالة التنظيمية ، واستبانة مقياس سلوك القيادة ، وتكونت عينة الدراسة من (271) من معلمي المدارس الثانوية في محافظة كوتاهيا في تركيا ، وأظهرت النتائج أن المعلمين لديهم تصورات إيجابية عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية والسلوك القيادي لمديري المدارس ، وأن هناك علاقة بين ارتفاع سلوك القيادة الداعمة و تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية و الثقة تجاه المديرين ، و هناك علاقة إيجابية معتدلة بين سلوك القيادة الداعمة و تصورات المعلمين ومديري المدارس للعدالة التنظيمية و الثقة في الزملاء .

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

هدفت الدراسات السابقة والتي تناولت السلوك الأخلاقي التعرف إلى واقع أخلاقيات العمل الإداري مثل دراسة طرخان (2003) ودراسة أحمد (2006) ودراسة عيسى (2009) ، ودراسة الهدبان (2009) ، ودراسة يحيى (2010) ، ودراسة بوعباس (2010) ، ومنها ما هدف إلى استقصاء العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الكفاءة الجماعية مثل دراسة باورز (Bowers,2009) ، ومنها ما هدف إلى تطوير بناء نظرية لتعليم السلوك الأخلاقي للمعلمين مثل دراسة بارنا (Barna, 2009) ، وهدفت دراسات أخرى التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ، مثل دراسة الشريفي ومقابلة (2010) ، ودراسة العرایض (2012) ، ومنها ما هدف التعرف إلى درجة السلوك القيادي للمديرين مثل دراسة عابدين (2012) .

أما الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين ، مثل دراسة المعايطة (2005) ، وهدف بعضها التعرف إلى الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية ، مثل دراسة الحجايا (2005) ، وهدفت دراسات أخرى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية مثل دراسة سلطان (2006) ، وهدفت بعضها التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، مثل دراسة ابراهيم (2006) ، وهدفت بعضها إلى معرفة مدى إدراك معلمي المدارس للعدالة التنظيمية مثل دراسة يلماز و تاسدان (Yilmaz, and Tasdan,2009) ، وهدفت بعض الدراسات التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، مثل دراسة الموقدة (2010) ، وتناولت بعض الدراسات الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، مثل دراسة البكار (2012) ، وهدفت دراسات أخرى ، تحديد

درجة ممارسة العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات مثل : درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي ، مثل دراسة الحميدي (2012) ودراسة أبو تايه (2012) ، ودراسة العبيدي (2012) وهدفت بعضها إلى تعرف العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس و تصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية ، مثل دراسة يلماز و التكورت (Yilmaz & AL- Tinkurt,2012 .

أما الدراسة الحالية فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وفيما يتعلق بأحجام العينات في الدراسات السابقة ، فقد تراوحت ما بين (1349) معلماً ومعلمةً ، مثل دراسة يحيى (2010) و (1110) معلماً ومعلمةً كما في دراسة المعايطة (2005) و (406) معلماً ومعلمةً كما في دراسة طرخان (2003) و (355) عضو هيئة تدريس كما في دراسة بوعباس (2010)، أما عينة الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (354) معلماً ومعلمةً.

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة لجمع البيانات ، مثل دراسة المعايطة (2005) و دراسة بوعباس (2010) و دراسة يحيى (2010) ، بينما استخدمت دراسة بارنا (Barna,2009) المقابلة وسيلة لجمع البيانات، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

لقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة ، وكيفية اختيار العينة ، وبناء أداتي الدراسة ، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، بأنها بحثت مفهوم السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن، وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على وصف لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعيتها ، وأداتي الدراسة المستخدمة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما والوسائل الإحصائية وإجراءات الدراسة المعتمدة ، وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم

اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن والبالغ عددهم (4301) معلماً ومعلمةً للعام الدراسي 2012/2013 ، منهم (2053) معلماً ، و (2248) معلمةً ، موزعين على أربع مناطق هي : جنوب عمان ، وشمال عمان ، والزرقاء ، واربد والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية التابعة

لوكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية

الترتيب	اسم المنطقة	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المجموع
1	جنوب عمان	692	575	1267
2	شمال عمان	547	442	1159
3	الزرقاء	406	502	848
4	اربد	525	2248	1027
	المجموع	2053		4301

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم مجتمع الدراسة لكرجسي و مورجان (Krejcie & Morgan, 1970) ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (354) معلماً ومعلمة ، منهم (169) معلماً ، و (185) معلمة ، إذ كانت نسبتهم المئوية إلى مجتمع الدراسة (8.2%)، والجدول (2) يوضح توزع عينة الدراسة في المناطق الأربع :

الجدول (2)

توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن حسب المنطقة التعليمية

اسم المنطقة	المجموع	عدد المعلمات	عدد المعلمين
جنوب عمان	104	57	47
شمال عمان	95	50	45
الزرقاء	71	37	34
اربد	84	41	43
المجموع	354	185	169

خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة ، بواقع (169) معلماً ، و (185) معلمة، وقد بلغ عدد المعلمين ممن لديهم خبرة أقل من (5) سنوات (81) معلماً ومعلمة ، و ممن لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10) سنوات (189) معلماً ومعلمة ، وممن لديهم خبرة من (10) سنوات فأكثر (84) معلماً ومعلمة. وبلغ عدد المعلمين ممن يحملون شهادة البكالوريوس (312) معلماً ومعلمة ، وعدد المعلمين الذين يحملون شهادات عليا (ماجستير ، دكتوراه) (42) معلماً ومعلمة. والجدول (3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة .

الجدول (3)

خصائص أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في

وكالة الغوث الدولية في الأردن

متغير الدراسة	المجموع	الفئات	النسبة %	النكرار
الجنس	ذكر		47.7	169
	أنثى		52.3	185
	المجموع		%100	354
المؤهل العلمي	بكالوريوس		93.2	330
	دراسات عليا		6.8	24
	المجموع		%100	354
الخبرة	سنوات واحدة - أقل من 5 سنوات		22.0	78
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		55.4	196
	10 سنوات فأكثر		22.6	80
	المجموع		%100.0	354

أداتا الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والمتصل بالتعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، فإن عملية جمع البيانات تتطلب توافر أداتين لقياس كل من درجة السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين ، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة :

أداة الدراسة الأولى : استبانة السلوك الأخلاقي

تم تطوير استبانة السلوك الأخلاقي بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل : دراسة طرخان (2003) ، ودراسة قرق (2005) ، ودراسة أحمد (2006) ، ودراسة عقلان(2006)، ودراسة باورز (Bowers,2009) ، ودراسة الهدبان (2009) ، ودراسة العرایضه (2012) . وقد تكونت هذه الاستبانة بصيغتها الأولى من (45) فقرة إيجابية ، تظهر السلوك الأخلاقي الذي يجب أن يلتزم به مدير المدرسة ، ليكون قدوة للمعلمين ، ومثالا يحتذى به. وقد أعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج اعتمادا على سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، وقد كانت أبدال الإجابة هي : دائما ، وأعطي خمس درجات، وغالبا وأعطي أربع درجات ، وأحيانا وأعطي ثلاثة درجات ، ونادرا وأعطي درجتين ، وأبدا وأعطي درجة واحدة. والملحق (1) يبين الاستبانة بصيغتها الأولى.

صدق الأداة الأولى : استبانة السلوك الأخلاقي

تم التحقق من صدق استبانة السلوك الأخلاقي من خلال استخدام صدق المحتوى، إذ قام الباحث بعرض الاستبانة على عشرة ملائكة من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية والإدارية المختلفة من جامعات أردنية حكومية وخاصة هي : الجامعة الأردنية ، وجامعة عمان العربية ، و

جامعة الشرق الأوسط ، وكلية العلوم التربوية والأداب الجامعية / الأنروا ، والجامعة الهاشمية والملحق (2) يبيّن ذلك، وتم اعتماد موافقة المحكمين على الفقرات بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرة ، إذ تم حذف ثلاثة فقرات من الاستبانة بناءً على آراء المحكمين ، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (42) فقرة ، والملحق (3) يبيّن استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: استبانة السلوك الأخلاقي

تم التأكيد من ثبات أداة السلوك الأخلاقي، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ، إذ قام الباحث بتطبيق الاستبانة ، على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) معلماً ومعلمة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين علامات المعلمين والمعلمات في الاختبارين ، وتم إيجاد درجة ثبات الإعادة للاستبانة إذ بلغت (0.85). كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ، إذ بلغت درجة معامل الثبات (0.94) وتعتبر هاتان القيمتان مقبولتان لأغراض البحث.

أداة الدراسة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

هدفت أداة الدراسة الثانية إلى قياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد قام الباحث بتطوير استبانة العدالة التنظيمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة المعايطة (2005) ، ودراسة سلطان (2006) ، ودراسة ابراهيم (2006) ، و دراسة الموقدة (2010) ، ودراسة البكار (2011). وقد تكونت فقرات الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة ، توزعت فقراتها على أربعة مجالات هي :

- العدالة التوزيعية : وتكونت من سبع فقرات.

- العدالة الإجرائية : وتكونت من ثمانى فقرات.

- العدالة التفاعلية: وتكونت من عشرة فقرات.

- العدالة التقويمية: وتكونت من إحدى عشرة فقرة.

والملحق (4) يبين الاستبانة بصيغتها الأولية

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج اعتمادا على سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، وقد كانت أبدال الإجابة هي : دائما ، وأعطي خمس درجات، غالبا وأعطي أربع درجات ، وأحيانا وأعطي ثلاثة درجات، نادرا وأعطي درجتين ، وأبدا وأعطي درجة واحدة .

صدق الأداة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

للتأكد من صدق الأداة فقد عرضت الاستبانة على عشرة ممكين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجالات التربوية في جامعات الشرق الأوسط ، وجامعة عمان العربية ، وكلية العلوم التربوية والأداب الجامعية ، والجامعة الأردنية ، والجامعة الهاشمية، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (36) فقرة ، وتم اعتماد موافقة الممكين على الفقرات بنسبة (80%) فأكثر، مؤسرا على صدق الفقرة ، إذ تم حذف فقرتين من الاستبانة بناءً على آراء الممكين ، واستقرت الاستبانة بصيغتها النهائية على (34) فقرة، توزعت فقراتها على أربعة مجالات هي :

- العدالة التوزيعية : وتكونت من سبع فقرات.

- العدالة الإجرائية : وتكونت من سبع فقرات.

- العدالة التفاعلية: وتكونت من تسع فقرات.

- العدالة التقويمية: وتكونت من إحدى عشرة فقرة.

والملحق (5) يبين استبانة العدالة التنظيمية بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية : استبانة العدالة التنظيمية

لحساب ثبات أداة الدراسة، فقد استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق استبانة العدالة التنظيمية، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (20) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين علامات المعلمين والمعلمات في المرتين ، وتم إيجاد درجة ثبات الإعادة للاستبانة إذ بلغت (0.95). وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ، إذ تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.87 - 0.91) وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية ، والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات لمقياس العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون و معادلة كرونباخ ألفا:

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة العدالة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

و معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	العدالة التوزيعية	0.93	0.87
2	العدالة الإجرائية	0.92	0.90
3	العدالة التفاعلية	0.92	0.91
4	العدالة التقويمية	0.91	0.90
5	الدرجة الكلية	0.95	

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

أ- المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي :

1- الجنس : وله فئتان (ذكور وإناث)

2- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس – دراسات عليا)

3- الخبرة: وله ثلاثة مستويات:

من سنة واحدة – أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر.

بـ- المتغير التابع :

1- درجة ممارسة السلوك الأخلاقي

2- درجة ممارسة العدالة التنظيمية

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما ، وتحديد مجتمع الدراسة وعيتها ، قام الباحث

بالإجراءات الآتية:

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه لرئيس وكالة

الغوث الدولية في الأردن ، لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداتي الدراسة ، والملحق (6)

يبين ذلك.

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن موجه إلى

مديري التعليم بموجب هامش مدير الوكالة المثبت على أصل كتاب تسهيل المهمة الصادر من

جامعة الشرق الأوسط ، والملحق (7) يبين ذلك.

- توزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2012/2013 ، إذ قابل

الباحث مديري المدارس ومديرياتها وشرح لهم الهدف من الدراسة ، وقد أبدى الجميع روح

التعاون ، وشمل توزيع الاستبيانات المناطق التعليمية الأربع في وكالة الغوث الدولية في

الأردن : شمال عمان ، وجنوب عمان ، واربد ، والزرقاء.

- تم جمع الاستبيانات من عينة الدراسة بعد تعبئتها ، والتأكد منها ، فقد تم توزيع (354) استبانية وتم استرجاع (323) استبانية ، بنسبة استرجاع قدرها (91%).
- تم تدقيق الاستبيانات والتأكد من البيانات الموجودة فيها ، وصلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، وتم استخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
- تم تحديد درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، باعتماد المعادلة الآتية :

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون من :

1 - 2.33 درجة ممارسة منخفضة

2.34 - 3.67 درجة ممارسة متوسطة

3.68 - 5 درجة ممارسة مرتفعة

- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المعالجة الإحصائية

- 1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
- 3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس ، فقد أستخدم الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين ، فيما يتعلق بمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، أستخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) فيما يتعلق بمتغير الخبرة ، واختبار شيفييه لإيجاد دلالات الفروق.
- 4- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الأداتين المستخدمتين في الدراسة وهما : استبانة السلوك الأخلاقي ، واستبانة العدالة التنظيمية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وذلك كما يأتي :

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن

للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد

الرتب لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

من وجهة نظر المعلمين، والجدول(5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية

في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام	4.46	0.76	1	مرتفعة
38	يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته	4.40	0.80	2	مرتفعة
5	يظهر المدير الاحترام للمعلمين	4.37	0.82	3	مرتفعة
8	يتعامل المدير مع المعلمين بصدق	4.37	0.80	3	مرتفعة
9	يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته	4.37	0.80	3	مرتفعة
33	يشترك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	4.37	0.83	3	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
36	يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع	4.36	0.83	7	مرتفعة
7	يعلم المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة	4.35	0.79	8	مرتفعة
22	يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم التربوية	4.35	0.78	8	مرتفعة
24	يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة	4.34	0.82	10	مرتفعة
31	يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين	4.33	0.84	11	مرتفعة
23	يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته	4.32	0.82	12	مرتفعة
10	يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي	4.31	0.81	13	مرتفعة
32	يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين	4.30	0.82	14	مرتفعة
21	يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة	4.28	0.82	15	مرتفعة
19	يتبني المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة	4.27	0.86	16	مرتفعة
34	يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة	4.27	0.83	16	مرتفعة
1	يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة	4.26	0.82	18	مرتفعة
13	يتميز تعامل المدير مع المعلمين بالموضوعية	4.24	0.83	19	مرتفعة
18	يُقدر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد	4.24	0.93	19	مرتفعة
20	يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية	4.21	0.87	21	مرتفعة

الرقم	الفرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يُشعر المدير المعلمين بالراحة للتعامل معه	4.20	0.86	22	مرتفعة
2	يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين	4.19	0.87	23	مرتفعة
11	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة	4.19	0.87	23	مرتفعة
25	يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم	4.19	0.91	23	مرتفعة
6	يقدم المدير التسهيلات الازمة للنمو المهني للمعلمين	4.18	0.93	26	مرتفعة
26	يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته	4.17	0.90	27	مرتفعة
14	يعتمد المدير معايير واضحة لتقدير أداء المعلمين	4.16	0.90	28	مرتفعة
41	يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم	4.14	0.90	29	مرتفعة
29	يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة	4.13	0.87	30	مرتفعة
30	يتجنب المدير السلوك الذي يؤذى مشاعر المعلمين	4.13	0.87	30	مرتفعة
37	يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين	4.13	0.89	30	مرتفعة
40	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية	4.13	0.91	30	مرتفعة
15	يحترم المدير وجهات النظر المختلفة	4.12	0.87	34	مرتفعة
17	يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء	4.11	0.95	35	مرتفعة
35	يُنفي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور	4.11	0.89	35	مرتفعة
39	يستخدم المدير الأسلوب الديموقراطي في تعامله مع العاملين	4.08	0.93	37	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر	4.03	0.93	38	مرتفعة
42	يسطير المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة	4.02	0.97	39	مرتفعة
27	يقدم مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة	4.00	0.97	40	مرتفعة
4	يهم المدير بال حاجات الشخصية للعاملين	3.99	0.97	41	مرتفعة
3	يقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه	3.86	1.02	42	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.65		مرتفعة

يتبيّن من الجدول (5) أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ، كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) بانحراف معياري (0.65) وجاءت جميع الفقرات بالدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.86-4.46) ، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (12) والتي تنص على "يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام" بمتوسط حسابي بلغ (4.46) ، وانحراف معياري (0.76) . وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص "يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) ، وانحراف معياري (0.80) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها "يهم المدير بال حاجات الشخصية للعاملين" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.97) ، وجاءت الفقرة (3) ونصها "يقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.86) ، وانحراف معياري (1.02)

السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات ، والجدول(6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين حسب مجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	ال المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	العدالة التقويمية	4.20	0.80	1	مرتفعة
2	العدالة الإجرائية	4.19	0.71	2	مرتفعة
3	العدالة التفاعلية	4.18	0.74	3	مرتفعة
1	العدالة التوزيعية	4.02	0.69	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.70		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.16) بانحراف معياري (0.70) ، وجاءت جميع مجالات العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة ،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.02 - 4.20)، وجاء في الرتبة الأولى مجال العدالة التقويمية بمتوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.80) ، وجاء في الرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.71) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.74) ، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.69) . أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات العدالة التقويمية فكانت على النحو الآتي:

- مجال العدالة التقويمية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين للعدالة التقويمية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التقويمية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
24	يقوم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي	4.34	0.85	1	مرتفعة
29	يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز	4.23	0.86	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يقوم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين	4.23	0.90	2	مرتفعة
31	تقويم المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم	4.22	0.96	4	مرتفعة
34	يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة	4.22	0.94	4	مرتفعة
30	يمتلك المدير مهارات عالية لتقويم أداء المعلمين	4.20	0.92	6	مرتفعة
32	يقدر المدير العاملين المتميزين في العمل	4.20	0.99	6	مرتفعة
33	معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة	4.16	0.93	8	مرتفعة
27	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها	4.15	0.89	9	مرتفعة
26	يبيني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم	4.14	0.96	10	مرتفعة
25	يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت	4.11	0.95	11	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.20	0.80		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التقويمية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري (0.80) ، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.11-4.34)، و جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على "يقوم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي " وبمتوسط

حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (29) والتي تنص على "يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.86) والفقرة (28) والتي تنص على "يقوم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على "يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم"، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرة (25) في الرتبة الأخيرة والتي تنص على "يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت" وبمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.95).

- مجال العدالة الإجرائية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة الإجرائية ، ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (8) يبين ذلك .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم	4.34	0.86	1	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين	4.32	0.83	2	مرتفعة
12	يحاول المدير إقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحة العمل	4.20	0.83	3	مرتفعة
13	يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من غير استثناء.	4.19	0.90	4	مرتفعة
9	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها	4.16	0.91	5	مرتفعة
11	يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً	4.12	0.84	6	مرتفعة
10	يتبع المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته.	3.98	0.98	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة الإجرائية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.19) بانحراف معياري (0.71) ، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-4.34) ، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يوضح المدير للمعلمين حقوقهم ووجباتهم" بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.86) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) والتي تنص على "يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين" ، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.83) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على "يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها

مسبقاً" ، بمتوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.84) ، وجاءت الفقرة (10) في الرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتيح المدير للمعلمين الفرصة للنظام على قراراته" وبمتوسط حسابي (3.98) ، وانحراف معياري (0.98).

- مجال العدالة التفاعلية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال العدالة التفاعلية ، وكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (9) يبين ذلك .

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في

وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
15	ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق	4.28	0.87	1	مرتفعة
21	يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذ قراراً يخصهم بالعمل	4.27	0.82	2	مرتفعة
18	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة	4.24	0.84	3	مرتفعة
16	يبني المدير علاقات عمل إيجابية بين العاملين في المدرسة	4.22	0.85	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذ قراراً بحقه	4.17	0.91	5	مرتفعة
17	يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدلة	4.16	0.88	6	مرتفعة
20	يكشف تقويم المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	4.14	0.89	7	مرتفعة
22	يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذ قراراً بحقهم	4.12	0.88	8	مرتفعة
19	يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم	4.05	0.91	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.18	0.74		مرتفعة

يبدو من الجدول (9) أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التفاعلية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري (0.74)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05-4.28)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على "ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.87) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (21) والتي تنص على "يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذ قراراً يخصهم بالعمل" ، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.82) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على "يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذ قراراً بحقهم " ، بمتوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.88)،

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) والتي تنص على "يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم" وبمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.91).

- مجال العدالة التوزيعية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين للعدالة التوزيعية، وكل فقرة من فقرات هذا المجال ، والجدول (10) يبين ذلك .

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في

وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة

تنالياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يوزع المدير المهام وفق مؤهلات المعلمين	4.17	0.83	1	مرتفعة
5	يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم	4.10	0.87	2	مرتفعة
2	يتناقش المدير مع المعلم في القرار الذي يخصه	4.08	0.87	3	مرتفعة
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدلة	4.03	0.89	4	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	الأعمال الموكلة للمعلمين تتناسب تماماً	4.03	0.87	4	مرتفعة
7	يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز	3.91	1.04	6	مرتفعة
1	يقوم المدير بتقويض بعض صلاحياته للمعلمين	3.84	0.93	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.69		مرتفعة

بظاهر من الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لفقرات مجال العدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة ممارسة مرتفعة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84-4.17)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تنص على "يوزع المدير المهام وفق مؤهلات المعلمين" بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.83) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (5) والتي تنص "يراعي المدير ظروف المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.87) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز" ، بمتوسط حسابي (3.91) ، وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "يقوم المدير بتقويض بعض صلاحياته للمعلمين" وبمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.93).

السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية؟"

لإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية

السلوك الأخلاقي		المجال
0.77	معامل الارتباط (ر)	العدالة التوزيعية
.000	الدلالة الإحصائية	
323	العدد	
0.78	معامل الارتباط (ر)	العدالة الإجرائية
.000	الدلالة الإحصائية	
323	العدد	
0.85	معامل الارتباط (ر)	العدالة التفاعلية
.000	الدلالة الإحصائية	
323	العدد	

0.79	معامل الارتباط (ر)	العدالة التقويمية
.000	الدالة الإحصائية	
323	العدد	
0.85	معامل الارتباط (ر)	الدرجة الكلية
.000	الدالة الإحصائية	
323	العدد	

يتبيّن من الجدول (11) وجود علاقّة إيجابيّة دالّة إحصائيّاً بين درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدوليّة في الأردن للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ، إذ بلغ معامل الارتباط بشكل عام $(0.85 \leq \alpha)$ ، وبمستوى $(0.01 \leq \alpha)$ ، كما توجّد علاقّة دالّة إحصائيّاً عند مستوى $(0.01 \leq \alpha)$ بين السلوك الأخلاقي و المجالات العدالة التنظيمية كافة ، وكانت العلاقات جميعها موجّبة ، وترواحت قيم معامل الارتباط ما بين $(0.77 - 0.85)$.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدوليّة في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات المتضمنة فيه ، وعلى النحو الآتي :

- متغير الجنس

للتعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية للمعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدوليّة في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير جنس المعلمين ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لفحص الفروق ، والجدول

: (12) يبين ذلك :

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة

ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.634	321	0.477	0.619	4.23	161	ذكر	السلوك الأخلاقي
			0.686	4.20	162	أنثى	

تبين النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

تعزى لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت" (0.477) ، وبمستوى دلالة (0.634)

- متغير المؤهل العلمي :

لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة

مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير المؤهل

العلمى ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار الثاني

لفحص الفروق ، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	
0.560	321	-0.584	0.657	4.21	301	بكالوريوس	السلوك الأخلاقي
			0.605	4.29	22	دراسات عليا	

تبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لأثر المؤهل العلمي ، إذ بلغت قيمة "ت" (-0.584) ، عند مستوى (0.560).

- متغير الخبرة :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغير الخبرة ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والجدول (14) يبين ذلك :

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية

في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
0.82	4.04	71	1- أقل من 5 سنوات	السلوك الأخلاقي
0.61	4.27	179	5- أقل من 10 سنوات	
0.53	4.25	73	10 سنوات فأكثر	
0.65	4.22	323	المجموع	

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة ، إذ حصل أصحاب الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27) ، وحصل أصحاب الخبرة (1- أقل من 5 سنوات) على أقل متوسط حسابي بلغ (4.04) ، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي و الجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لأثر سنوات الخبرة في درجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.042	3.200	1.345	2	2.689	بين المجموعات	السلوك الأخلاقي
		0.420	320	134.467	داخل المجموعات	
			322	137.156	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي

تعزى للخبرة، إذ بلغت القيمة الثانية (3.200) وبمستوى ($\alpha \leq 0.042$) ولمعرفة عائدية الفروق تم

تطبيق اختبار شيفييه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

اختبار شيفييه المقارنات البعدية لتعرف دلالات الفروق لأثر سنوات الخبرة في السلوك الأخلاقي

سنوات فأكثر من 10	سنوات من 5 أقل	سنوات أقل من 5 أقل من واحدة -	المتوسط الحسابي		
			4.04	سنوات واحدة - أقل من 5	السلوك الأخلاقي
		*0.22	4.27	سنوات - أقل من 10 سنوات	
	0.01	0.21	4.25	سنوات فأكثر 10	

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

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين فئة الخبرة (سنة واحدة - أقل من 5 سنوات) وبين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) وجاء الفرق
لصالح فئة الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات).

السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة

ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى
لمتغيرات الجنس و الخبرة والمؤهل العلمي؟"

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

- متغير الجنس :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للمعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير جنس المعلمين ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين لفحص الفروق، والجدول (17) يبين ذلك :

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لعينات المستقلة للفروق في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير

الجنس

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.642	321	0.465	0.73	4.04	161	ذكر	العدالة التوزيعية
			0.64	4.01	162	أنثى	
0.711	321	0.371	0.73	4.20	161	ذكر	العدالة الإجرائية
			0.70	4.17	162	أنثى	
0.438	321	0.776	0.73	4.22	161	ذكر	العدالة التفاعلية
			0.75	4.15	162	أنثى	
0.941	321	-0.075	0.78	4.20	161	ذكر	العدالة التقويمية
			0.82	4.20	162	أنثى	

0.717	321	0.363	0.70	4.17	161	ذكر	الدرجة الكلية
			0.69	4.14	162	أنثى	

تبين النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.363) عند مستوى ($\alpha \leq 0.717$) ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات العدالة التنظيمية ، وفقاً لهذا المتغير ، فقد بلغت قيمة "ت" لمجال العدالة التوزيعية (0.465) عند مستوى دلالة إحصائية (0.642) ، كما بلغت قيمة "ت" (0.371) لمجال العدالة الإجرائية عند مستوى دلالة (0.771) ، بينما بلغت قيمة "ت" لمجال العدالة التفاعلية (0.776) عند مستوى دلالة (0.438) ، وجاءت قيمة "ت" (0.941) لمجال العدالة التقويمية .

- متغير المؤهل العلمي :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين ، والجدول (18) يوضح ذلك :

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على ممارسة مديرى

المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.302	321	-1.033	0.69	4.01	301	بكالوريوس	العدالة التوزيعية
			0.63	4.17	22	دراسات عليا	
0.597	321	- 0.529	0.72	4.18	301	بكالوريوس	العدالة الإجرائية
			0.64	4.27	22	دراسات عليا	
0.939	321	0.077	0.74	4.18	301	بكالوريوس	العدالة التفاعلية
			0.71	4.17	22	دراسات عليا	
0.930	321	-0.088	0.80	4.20	301	بكالوريوس	العدالة التقويمية
			0.78	4.21	22	دراسات عليا	
0.740	321	-0.333	0.70	4.15	301	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			0.66	4.20	22	دراسات عليا	

يتبيّن من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى

لأثر المؤهل العلمي ، إذ بلغت قيمة "ت" للدرجة الكلية ($\alpha \leq 0.740$) ،
وبلغت قيمة "ت" لمجال العدالة التوزيعية ($\alpha \leq 0.302$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.333$)- ، كما بلغت قيمة
"ت" لمجال العدالة الإجرائية ($\alpha \leq 0.597$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.529$) ، وكانت قيمة "ت" لمجال
العدالة التفاعلية ($\alpha \leq 0.939$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.077$) ، وبلغت قيمة "ت" لمجال العدالة التقويمية
عند مستوى ($\alpha \leq 0.930$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.088$).

- متغير الخبرة :

للتعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين
المتوسطات الحسابية للمعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة
الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية ، والجدول (19) يبين ذلك :

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة
الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
0.763	3.92	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة التوزيعية
0.664	4.08	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.657	3.99	73	10 سنوات فأكثر	

0.686	4.02	323	المجموع	
0.792	4.09	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة الإجرائية
0.705	4.21	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.653	4.22	73	10 سنوات فأكثر	
0.713	4.19	323	المجموع	
0.881	4.07	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة التفاعلية
0.729	4.20	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.586	4.26	73	10 سنوات فأكثر	
0.738	4.18	323	المجموع	
0.976	4.06	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	العدالة التقويمية
0.753	4.24	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.707	4.24	73	10 سنوات فأكثر	
0.799	4.20	323	المجموع	
0.814	4.04	71	سنة واحدة - أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية

0.677	4.19	179	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.604	4.19	73	10 سنوات فأكثر	
0.695	4.16	323	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) وأصحاب الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (4.19)، بينما حصل أصحاب الخبرة (سنة واحدة - أقل من 5 سنوات) على أقل متوسط حسابي، إذ بلغت قيمته (4.04)، ولمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والجدول (20) يظهر يبين هذه النتائج:

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق لأثر الخبرة في درجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.229	1.480	0.695	2	1.390	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		0.469	320	150.195	داخل المجموعات	
			322	151.584	المجموع	
0.440	0.824	0.420	2	0.840	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		0.510	320	163.041	داخل المجموعات	
			322	163.881	المجموع	
0.260	1.354	0.735	2	1.470	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		0.543	320	173.708	داخل المجموعات	
			322	175.179	المجموع	
0.228	1.485	0.945	2	1.890	بين المجموعات	العدالة التقويمية
		0.636	320	203.553	داخل المجموعات	
			322	205.442	المجموع	
0.266	1.332	0.642	2	1.284	بين المجموعات	

		0.482	320	154.282	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
		322	155.566	المجموع		

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة ، بناءً على قيمة (ف) المحسوبة للدرجة الكلية ، إذ بلغت (1.332) عند مستوى (0.266) ، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد عند مستوى (≤ 0.05) ، وقد تراوحت قيم "ف" بين (1.485 - 0.824).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها فضلاً عن التوصيات التي نتجت عن هذه النتائج ، وكما يأتي :

أولاًً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

"ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين؟"

بيّنت النتائج في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) وبانحراف معياري (0.65) ، وجاءت جميع فقرات السلوك الأخلاقي في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86-4.46) . وتعني هذه النتيجة أن مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن ، يتعاملون باحترام مع أولياء أمور الطلبة ، لأنهم حريصون على تنمية العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي ، فالمدرسة منوط بها تربية الطلبة أخلاقياً ، وهذه التربية لا تأتي إلا بالتعاون البناء بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور ، كما أن السلوك الأخلاقي للمدير يظهر من خلال محافظته على أسرار من يعملون معه ، وعدم اطلاع الآخرين عليها ، فالعلاقة بين المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل بينهم ، إذ يشكلون مع بعضهم فريق عمل موحد ، يعمل معاً لتحقيق أهداف المدرسة ، في جو يسوده التعامل الأخلاقي ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسات إدارية أخلاقية ، تتحترم ذات المعلم ، وتجعله يعمل في بيئة تنظيمية أخلاقية يسودها التقدير والتفاهم . وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرى

المدارس على أبداء السلوك الأخلاقي تجاه المعلمين للحصول على نتائج تربوية متميزة ، ترفع من مكانتهم أمام رؤسائهم من مشرفين ومديري تعليم. وقد تفسر هذه النتيجة بسبب الحرص الحقيقي لمديري المدارس لإبداء السلوك الأخلاقي نتيجة ما يلقونه في الدورات التدريبية في وكالة الغوث الدولية والمتابعة الحثيثة من قبل المسؤولين لمتابعة نتائج هذه الدورات على سلوك المديرين ، فضلاً عن أن وكالة الغوث الدولية أنشأت مكتباً للأخلاقيات في رئاسة الوكالة وهو معني بكل التضاعي الأخلاقية لكافة العاملين في الوكالة ، ومن ناحية أخرى قد تعزى النتيجة إلى أن وكالة الغوث الدولية في الأردن ألزمت جميع العاملين معها للالتحاق بدورة إلكترونية حول أخلاقيات المهنة ووضحت فيها أمثلة عديدة على السلوك الأخلاقي المرغوب في العمل وأمثلة أخرى عن السلوك غير الأخلاقي والذي يعد غير مرغوب فيه في كافة القطاعات التابعة لوكالة الغوث الدولية.

وتفقق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، مثل دراسة طرخان (2003) ودراسة الهدان (2009) ودراسة يحيى (2010).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟".

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بشكل عام ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) ، بانحراف معياري (0.70) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية ما بين (4.02 - 4.20)، إذ جاء مجال العدالة التقويمية في الرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.20) ، وانحراف معياري (0.80) ، تلاه في الرتبة الثانية مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (4.19) ، وانحراف معياري (0.71) ، وجاء في الرتبة الثالثة مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (4.18) ، وانحراف معياري (0.74) ، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.02) ، وانحراف معياري (0.69) .

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن يتعاملون مع المعلمين بطريقة عادلة ، من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات على الجميع دون محاباة أو استثناء لأحد ، فالمدير يقوم المعلمين اعتماداً على ما أجزه كل منهم خلال العام الدراسي ، ويوضح لهم حقوقهم وواجباتهم ، وينمي فيهم روح التعاون كفريق عمل ، ويوزع الأعمال على كل منهم وفق مؤهلاته ، وهذا مؤشر إيجابي على السلوك التنظيمي والإداري القائم على المساواة والعدل بين الزملاء ، والموضوعية في التعامل مع الجميع بشكل متساوٍ ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود الأنظمة والقوانين والتعليمات في مدارس وكالة الغوث الدولية والتي تجعل من سلوك العدالة لدى المديرين أمراً ملزماً لهم ، فتوزيع البرنامج المدرسي على المعلمين مثلاً يتم من خلال توزيع عدد الحصص الكلي للتخصص الواحد على جميع المعلمين ذوي الاختصاص نفسه بشكل عادل دون التمييز مع أحد ، ويحق للمعلم الاعتراض في حال وجود غبن بحقه .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى النضج المهني لدى المديرين قد وصل إلى حد متميز ، يجعلهم يتعاملون مع المعلمين بنزاهة وحيادية ، منطلقين من قاعدتهم الأخلاقية ، فلا تميز لأحد دون الآخر في التعامل أو المكافأة ، بل أن الكل في نظر المدير متساوون في الحقوق ، والأفضل هو من يؤدي عمله بكفاءة ومهنية عالية ، ويقوم بالمبادرات الإبداعية المتميزة وهذا يجعل الجميع يؤدي عمله على أكمل وجه دون الحساسية من عدم وجود عدالة في مدرسته ، ويتألق الجميع قرارات المدير برحابة صدر ، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد . وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة

المدير للعدالة التنظيمية تجنبه المساءلة والمحاسبة من قبل المسؤولين ، وبالتالي يبقى المدير أمام الجميع سواء المعلمين أم المسؤولين بموقع ينظر إليه بتقدير واحترام.

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلطان (2006) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكademie في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها كانت مرتفعة ، وكذلك مع دراسة الحميدي(2012) التي أكدت على تمنع مديرى المدارس الثانوية في محافظة العربية السعودية بدرجة ممارسة عالية للعدالة التنظيمية. وأتفقت مع دراسة يلماز وتسدون (Yilmaz, & Tasdon, 2009) والتي أظهرت نتائجها ، أن المعلمين في المدارس الابتدائية في أنقرة كان لديهم تصورات إيجابية بشأن المواطنـة التنظيمية والعدالة التنظيمية .

واختلفت نتـيـجة هـذـه الـدـرـاسـة مع دراسة البـكـار (2012) التي أـشـارـت إـلـى أـنـ مـسـتـوى مـمارـسة مدـيـري المـدارـس الثـانـويـة العـامـة في عـمـان لـلـعـدـالـة التـنـظـيمـيـة من وجهـة نـظـرـ المـعـلـمـيـن بـشـكـلـ عامـ كان مـتوـسـطاً ، واختلفـتـ أـيـضـاـ مع دراسـةـ المـعـاـيـطـةـ (2005) التي تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ مـمارـسةـ مدـيـريـ المـدارـسـ الثـانـويـةـ العـامـةـ فيـ عـمـانـ لـلـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـفـقـ تـصـورـ مـعـلـمـيـمـ بـشـكـلـ عامـ كـانـتـ مـتوـسـطـةـ. وجـاءـتـ جـمـيـعـ المـتوـسـطـاتـ الحـسـابـيـةـ لـمـجـالـاتـ العـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ الـأـرـبـعـةـ (ـالـعـدـالـةـ التـقـوـيـمـيـةـ ،ـ العـدـالـةـ إـلـجـائـيـةـ ،ـ العـدـالـةـ التـفـاعـلـيـةـ ،ـ العـدـالـةـ التـوزـيعـيـةـ)ـ مـتـقـارـبـةـ (ـ4.20ـ-ـ4.02ـ)ـ وـبـدـرـجـةـ مـرـتـفـعـةـ ،ـ وـتـعـزـىـ هـذـهـ النـتـيـجةـ إـلـىـ أـنـ هـنـاكـ عـلـاقـةـ وـثـيقـةـ بـيـنـ المـجـالـاتـ الـأـرـبـعـةـ لـلـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ ،ـ وـتـكـامـلـ المـهـمـاتـ معـ بـعـضـهاـ بـعـضـاـ .

وـفـيـماـ يـأـتـيـ عـرـضـ لـمـنـاقـشـةـ النـتـائـجـ المـتـعـلـقـةـ بـكـلـ مـجـالـ مـنـ مـجـالـاتـ العـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ:

1- **مجال العدالة التقويمية** : أظهرت النتائج في الجدول (7) أن هذا المجال حصل على درجة ممارسة مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.20) ، وبانحراف معياري (0.80) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.11 - 4.34) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على "يقوم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي" ، بمتوسط حسابي (4.34) ، وانحراف معياري (0.85) ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (28) والتي تنص على "يقوم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين" ، بمتوسط حسابي (4.23) ، وانحراف معياري (0.90) ، وبينما جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) والتي تنص على "يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم" بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.96) ، وجاءت الفقرة (25) ونصها "يشعر المدير العاملين بالعدالة في تحصيل المكافآت" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.11) ، وانحراف معياري (0.95).

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة يعتمد في تقويم المعلم على ما يبذله هذا المعلم من جهد وما يحققه من إنجاز ، وأن عملية التقويم تتسم بالعدالة ، فهي واضحة لجميع ، إذ يرتبط تعزيز المدير للمعلم بقدر أدائه المتميز ، وليس بالعلاقات الشخصية ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الالتزام الأخلاقي الذي يتمتع به مدير المدرسة والذي ينبع من قيم المجتمع ومن بينها القيم الدينية التي يتحلى بها مدير المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية التي التحق بها المدير في أثناء الخدمة والتي نعمل على تطوير مهاراته وتقديراته ، وإعطائه صورة واضحة حول نظام تقويم أداء المعلمين بعده ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام التقويم لا يعتمد في مدارس وكالة الغوث على المزاجية بل أن هناك لكل موظف ملفاً خاصاً به يسمى ملف الإنجاز يكون لدى الإدارية ، يضع فيه المعلم كل إنجاز يحققه ويكون متابعاً من المدير أولاً ، وبالتالي يكون تقويم المعلم في نهاية العام الدراسي بناء على معطيات مثبتة للمعلم عند المدير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2012) التي أكدت أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة للعدالة التقويمية كانت درجة مرتفعة من وجهة نظر معلماتهم ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلطان (2006) التي أكدت على أن العدالة التقويمية تمارس بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكار (2012) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التقويمية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين ، واختلفت أيضاً مع دراسة المعايطة (2005) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التقويمية متوسطة.

2- مجال العدالة الإجرائية : حصل هذا المجال على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته، وأظهرت النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.19)، بانحراف معياري (0.71)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.98 - 4.34)، إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على "يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم" وبمتوسط حسابي (4.34)، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (14) والتي تنص على "يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين" ، بمتوسط حسابي (4.32) ، وانحراف معياري (0.83) ، بينما جاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على "يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً" ، بمتوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.84) ، وجاءت الفقرة (10) ونصها "ينجح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.98) ، وانحراف معياري (0.98) .

وهذا يعني أن مدير المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن يتعاملون بعدلة مع المعلمين في مدارسهم ، عند تطبيق القرارات والإجراءات عليهم ، فالمدير يوضح للمعلمين حقوقهم وواجباتهم

ومعايير تقويم أدائهم ، ويحاول إقناعهم بأن قراراته التي يتخذها تأتي في مصلحة العمل، وأن تطبيق القرارات المتعلقة بالمعلمين يكون على الجميع. كما أن المدير يتناقش مع المعلمين في القرارات التي تخصهم والتي يكون قد اتخذها بناءً على معلومات جمعها مسبقاً وليس بشكل عشوائي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الرغبة الحقيقية لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية لممارسة العمل بشكل ودي وديمقراطي وإنساني بعيداً عن التسلط والظلم ، فهم يبادرون لمشاركة المعلمين في صنع القرارات، مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة . وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدارس في وكالة الغوث الدولية يؤمنون بواجبهم تجاه معلميهم فيعرّفونهم بالإجراءات الإدارية السائدة ، فيتحقق الاحترام المتبادل بين المدير والمعلم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البكار (2012) ، ومع دراسة سلطان (2006) ، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) .

3- العدالة التفاعلية : أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن هذا المجال قد حصل على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18) ، وبانحراف معياري (0.74) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.05 - 4.28) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على "ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق" وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (0.87) ، بينما جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذ قراراً يخصهم بالعمل " في الرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (4.27) ، وبانحراف معياري (0.82) ، في حين جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على "يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذ قراراً بحقهم " وحصلت على متوسط حسابي (4.12) ، وانحراف معياري (0.91) ، وجاءت الفقرة (19) ونصها

"يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) ، وبانحراف معياري (0.91) .

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية في الأردن ينمي التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق الواحد ، كما أنه يتعامل معهم على أساس من الاحترام والكرامة ، موضحاً انطباعاته لهم عن سير العمل ، وبيني علاقات عمل إيجابية بين العاملين ، فضلاً عن مبادرته لحل الصراعات التنظيمية بين المعلمين . وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدارس في وكالة الغوث الدولية يتم اختيارهم بعد أن يتقدموا لاختبارات ومقابلات عديدة ، ليتم التأكد من توفر الخبرة اللازمة ل القيام بالوظيفة على أكمل وجه ، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدارس حرر يصون على تطبيق القرارات الإدارية والتفاعل مع المعلمين بشكل عادل مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ، وقد تعزى النتيجة إلى ما ينلأه المديرون في أثناء خدمتهم من توجيهات ومتابعات ميدانية من قبل المشرفين والمسؤولين في الوكالة .

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة البكار (2012) ومع دراسة الحميدي (2012) ومع دراسة سلطان (2006) .

4-العدالة التوزيعية : أظهرت النتائج في الجدول (10) أن هذا المجال قد حصل على درجة ممارسة مرتفعة ولجميع فقراته ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) ، وبانحراف معياري (0.69) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-4.17) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تنص على "يوزع المدير التعاون المهام وفق مؤهلات المعلمين " وبمتوسط حسابي (4.17) ، وانحراف معياري (0.83) ، بينما جاءت الفقرة (5) في الرتبة الثانية ، والتي تنص على "يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم" ، بمتوسط حسابي (4.10) ،

وانحراف معياري (0.87) ، وبينما جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الجهد والإنجاز " ، بمتوسط حسابي (3.91) ، وانحراف معياري (1.04) ، وجاءت الفقرة (1) ونصها "يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.84) ، وانحراف معياري (0.93) .

وتعني هذه النتيجة أن مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية في الأردن يؤمن بالعدالة التوزيعية ، إذ يعمل على توزيع المهام والواجبات بعدلة على المعلمين ، مراعياً ظروفهم الخاصة ، ومقدراتهم العملية ، كما أنه يكافئ المعلمين على إنجازاتهم ، ويفوضهم بعض صلاحياته . وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المدير بالقوانين التربوية التي تنظم مسألة توزيع الواجبات والمسؤوليات على المعلمين ، فنصاب المعلم من الحصص محدد في الجدول المدرسي ، لهذا فإن المعلمين يشعرون في الغالب بأنهم متساوون في أعباء العمل وواجباته بحكم القانون. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اعتقاد المدير بأن ممارسة العدالة التوزيعية في مدرسته يحد من الصراعات التنظيمية بين المعلمين وتوحد الجميع كفريق عمل واحد فواجباتهم والمهام الموكلة إليهم متساوية ، مما قد يؤدي إلى نبذ الخلافات بينهم ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ملتزم بأخلاقيات العمل ، مما يجعله يوزع متطلبات العمل على الجميع بنزاهة وشفافية .

وتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي(2012) التي أكدت على تتمتع مدير المدارس الثانوية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية بدرجة ممارسة عالية للعدالة التوزيعية، وتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة سلطان (2006) إذ أكدت على أن العدالة التوزيعية تمارس بدرجة مرتفعة لدى رؤساء الأقسام الأكademie في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكار(2012) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً ،

واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة المعايطة (2005) والتي أكدت أن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة في عمان للعدالة التوزيعية وفق تصور معلميهم بشكل عام كانت متوسطة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية؟"

أظهرت النتائج في الجدول (11) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية للسلوك الأخلاقي ودرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.85)، وتراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة ممارسة السلوك الأخلاقي وبين مجالات العدالة التنظيمية بشكل عام مرتفعة ، إذ تراوحت بين (0.77- 0.84) . وتعنى هذه النتيجة أن درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولي في الأردن للسلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية مرتفعة ، وهذا يتفق مع الأدب النظري السابق والدراسات السابقة ، فممارسة العدالة التنظيمية هي جزء من السلوك الأخلاقي ، فمدير المدرسة الذي يشارك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل ، ويقدم لهم دعماً إدارياً عالياً لتحقيق النمو المهني لهم ، ويقيم علاقات شخصية قوية معهم ، فضلاً عن التعامل معهم بعدالة ، يكون أكثر احتمالاً لكسب رضا العاملين معه ، والتفاهم حوله ، وأكثر مقدرة على تحقيق النجاح في عمله ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في وكالة الغوث الدولية ينظرون إلى مديرיהם باحترام وتقدير عال ، ويؤمنون أن مديرיהם يقومون بالعمل بكل عدالة واستقامة مراugin القواعد الأخلاقية في سلوكهم ، مبتعدين عن كل ما يشوب العملية التربوية ، وربما تعزى هذه النتيجة

إلى أن مدير المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن يمارس السلوك الأخلاقي والعدالة التنظيمية بدرجة عالية ؛ لإيمانهم بأهمية التعامل الأخلاقي العادل مع جميع العاملين في المدرسة مما يجنبه الانتقاد والمساءلة .

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الأخلاقي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الثلاثة الواردة فيه وعلى النحو الآتي :

- متغير الجنس :

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجنس ، إذ بلغت قيمة "ت" (0.477) عند مستوى دلالة إحصائية (0.634) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الواجبات الملقاة على المعلمين هي ذاتها بغض النظر عن جنسهم ، فجميع المهمات محددة والجميع يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية ، كما أن الراتب والحوافز المادية موحدة للجميع ، دون اختلاف بين الجنسين ، كما أن القوانين والتعليمات التي تحكم العمل التربوي هي ذاتها في جميع مدارس الوكالة سواء للمعلمين أم المعلمات . وهذا يعني أن المعلمين لا يختلفون في وصف السلوك الأخلاقي لمديريهم ، بغض النظر عن اختلاف جنسهم . كما تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس ليس متغيراً مؤثراً في إحداث أي فرق بين المعلمين والمعلمات في وصف ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أكدت عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.

- متغير المؤهل العلمي :

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي ، فقد بلغت قيمة "ت" (0.584) عند مستوى دلالة إحصائية (0.560)

وتعني هذه النتيجة أن وصف المعلمين لسلوك مديرهم لم يتأثر بالمؤهل العلمي الذي يحمله المعلم ، وربما يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين يخضعون إلى نفس الأنظمة والقوانين والتعليمات المشتركة ، والتي لا تميز بينهم بالنسبة للمؤهل العلمي سواء من كانوا يحملون بكالوريوس أم دراسات عليا ، كما أن مقدرة المعلم على تقويم ممارسة السلوك الأخلاقي للمدير ومارسته للعدالة التنظيمية لا يرتبط بالمؤهل العلمي الذي يملكه المعلم بل يتأثر بمقدار ما يشعر به المعلم من خلال تعامله اليومي مع المدير ، فهذا متطلب لجميع المعلمين بغض النظر عن تأهيلهم. وهذا يعني أن المعلمين لا يختلفون في وصفهم لسلوك مديرهم الأخلاقي بناءً على مؤهلهم العلمي، كما أن متغير المؤهل العلمي لا يعد متغيراً مؤثراً في إحداث أي فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي .

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي ومقابلة (2010) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- متغير الخبرة :

بيّنت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة، وأظهرت النتائج من استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة (سنة واحدة - إلى أقل من 5 سنوات) وبين (5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات) وجاءت الفروق (سنة واحدة - إلى أقل من 5 سنوات) وبين (5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من صالح فئة الخبرة (5 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات). أصحاب هذه الفئة قد أصبحوا أكثر وعياً وخبرة في تقدير الأمور في مدرستهم ، وأكثر مقدرة على الحكم على سلوك المديرين وممارساته ، كما أن هذه الفئة من المعلمين تكون قد تلقت دورة تدريبية لإعداد المعلمين الجدد و مدتها سنة كاملة في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية في الأردن مما يزيد من نموهم المهني .

وهذا يعني أن المعلمين يختلفون في وصفهم للسلوك الأخلاقي لمديريهم وفقاً للخبرة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة يعد متغيراً مؤثراً في إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي . و اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي و مقابلة (2010) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟"

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الثلاثة الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

بيّنت النتائج في الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع مجالاتها ، إذ بلغت القيمة التائية للدرجة الكلية (0.363) وبمستوى دلالة (0.717). وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات المديرين للعدالة التنظيمية تجاه المعلمين لا تتأثر بجنسهم ، مما يعني أن متغير الجنس لا يعد متغيراً مؤثراً في إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأعباء الموكّلة للمعلمين هي ذات الأعباء الموكّلة للمعلمات ، والتعليمات التربوية في جميع مدارس الوكالة هي ذاتها بغض النظر عن جنس المعلم ، لهذا فإن مدير المدرسة أو مدورة المدرسة تطبق القوانين والتعليمات نفسها على المعلمين دون النظر إلى جنسهم ، وقد تعزى النتيجة إلى أن هناك تصوراً مشتركاً بين جميع المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بمارسة مديرهم للعدالة التنظيمية ، واتفقّت هذه النتيجة مع دراسة البكار (2012) التي أكّدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير الجنس. واتفقّت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة المعايطة (2005) التي بيّنت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (في درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس).

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2006) ، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة يلماز وتسدان (Yilmaz , & Tasdan , 2009) ومع دراسة البكار (2012)

2- متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأن المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وجميع مجالاتها ، إذ بلغت القيمة الثانية للدرجة الكلية 0.333 (0.740) عند مستوى .

وهذا يعني أن المؤهل العلمي للمعلمين لا يؤدي إلى إحداث فرق في تصور المعلمين لممارسة المديرين للعدالة التنظيمية ، ويعني أيضاً أن ممارسة مدير المدارس للعدالة التنظيمية على المعلمين ، لم تتأثر بالمؤهل العلمي للمعلم ، وهذا عكس تصور المعلمين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن ، فالمعلمون أمام المدير سواسية في التعامل ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدارس يمارسون العدالة التنظيمية على معلميهما بشكل متساوٍ ، فالحواجز المادية والمعنوية لا تقدمها إدارة المدرسة وفقاً للمؤهل العلمي الذي يحمله المعلم ، بل على إنجازه ونتائج أعماله ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى المستوى الأخلاقي التي يتمتع به مدير المدارس تجاه مهنتهم ومعلميهما فيما يمارسون العدالة على المعلمين دون الالتفات بمؤهلهم العلمي ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظرة الإيجابية الموحدة للمعلمين تجاه مديرهم ، إذ ينظر جميع

المعلمين للمدير وقراراته باحترام ، لأنهم يعلمون أن هذه القرارات في مصلحة العمل ، ولا تتأثر نظرتهم هذه تجاه المدير بما يملكونه من مؤهلات علمية .

وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحجايا (2005) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجالات العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجراءات ، والمعاملات) ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التقويمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولصالح المؤهل العلمي دكتوراه ،

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ، وانختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة ابراهيم (2006) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية (الإجراءات ، والمعاملات ، والتقويم) ، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه ، وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات العدالة التنظيمية (الإجراءات ، والمعاملات ، والتقويم) ، ولصالح من يحملون رتبة الأستاذية ، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة البكار (2012) ، التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فما فوق .

3- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة في الدرجة الكلية وجميع مجالات العدالة التنظيمية ، فقد بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.332) عند مستوى (0.266).

وهذا يعني أن الخبرة لم تؤدي إلى إحداث فرق بين المعلمين في وصفهم ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية، وتعزى هذه النتيجة إلى إحساس المعلمين على اختلاف خبراتهم ، بممارسة مديرى المدارس للعدالة التنظيمية في مدارسهم ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديرى المدارس على معاملة جميع المعلمين بشكل متساوٍ من غير تحيز لأحد ، منطلقين من واجبهم المهني وإخلاصهم لوظيفتهم ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البكار (2012) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرى المدارس الثانوية العامة في عمان تبعاً لمتغير الخبرة.

وتفقق هذه النتيجة مع دراسة المعايطة (2005) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، وتفقق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الحجايا (2005) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير الخبرة ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (2006) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تعزى لمتغير الخبرة ، وتفقق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة يلماز وتسدان (Yilmaz , & Tasdan , 2009) ومع دراسة البكار (2012).

الوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أشارت إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وللعدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فرق يعزى لمتغير الخبرة، فقد تم وضع التوصيات الآتية:

- الحفاظ على الدرجة المرتفعة لكل من ممارسة السلوك الأخلاقي وممارسة العدالة التنظيمية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية ذات العلاقة بالسلوك الأخلاقي، والعدالة التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- التأكيد على ضرورة الالتزام بمضمون الميثاق الأخلاقي المعتمد في وكالة الغوث الدولية في الأردن.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الأساسية الأردنية ، الحكومية والخاصة ، لمقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، على المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن تتضمن متغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة.
- إجراء دراسة ارتباطية لتعرف العلاقة بين السلوك الأخلاقي لمديري المدارس الأساسية ومتغيرات أخرى مثل : الالتزام التنظيمي أو الروح المعنوية .

المراجع

المراجع العربية

ابراهيم ، شمسه أحمد عيسى ، **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

أبو العسل ، خليل عوض ،(2011). **المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم**،(أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.

أبو تايه، بندر كريم ،(2012)."أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن". **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص ص 145-186.

أحمد، أسامة فتحي،(2006) **برجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في الأردن لأخلاقيات الإدارة المدرسية من منظور إسلامي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**. (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.

الأحمدي ،وفاء ذياب محمد علي ،(2007). **إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

أمين، علي محمد، (2010). *العدالة مفهومها ومنظفاتها : دراسة في ضوء الفكر القانوني والسياسي الغربي والإسلامي* ، ط1 ، دمشق : دار الزمان.

البكار، أمانى يوسف طالب،(2012).*مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ،الأردن.

بلال ، محمد إسماعيل ،(2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.

بوعباس، فوزية عباس يوسف،(2010) *درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ،الأردن.

التلوع، أبو بكر إبراهيم،(1995) *الأسس النظرية للسلوك الأخلاقي*. بنغازي،منشورات جامعة فاريونس.

جاب الله ، رفعت محمد،(1991). "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقويم الأداء" *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد(1)، العدد (2)،*ص ص 128-173

جلده ، سامر،(2009). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة* ، ط1 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

جلدة، سليم بطرس، (2010) *أخلاقيات الإدارة في عالم الأعمال*. عمان : دار الأعلام للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي، (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حامد ، سليمان ،(2009) *الإدارة التربوية المعاصرة* ، ط1، عمان : دار أسامة للنشر.

الحجايا ، سليمان سالم ،(2005). *الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

حريم، حسين، (2010). *مبادئ الإدارة العامة* ، ط2، عمان، دار الحامد للنشر.

حسن، راوية، (2001). *السلوك في المنظمات* ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسن، راوية، (2002). *السلوك التنظيمي المعاصر* ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحميدي ، منال حسين حسن،(2012). *العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة* ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

خليفة، محمد عبد اللطيف،(1997). "محددات سلوك النطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" ، *مجلة العلوم الإدارية* ، 5 (1)، ص 51-9.

الداية ، سناه محمد عطا ، (2012). *درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

- دواني، كمال سليم، (2013). *القيادة التربوية*، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدوري، ذكرياء، (2010). *مبادئ و مدخلات الإدارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرين*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رشوان ، حسين عبد الحميد أحمد ، (2008). *الأخلاق (دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي)*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- زайд ، عادل محمد (1995). "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 2، العدد2، ص ص 269-298.
- السكارنة ، بلال خلف،(2009). *أخلاقيات العمل*، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلطان ، سوزان أكرم،(2006). *العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- السيسي ، شعبان علي حسين ، (2009). *السلوك بين النظرية والتطبيق* ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
- الشريفي ، عباس عبد مهدي ، و الصرايرة، خالد، و الناظر ، ملك ،(2012)." درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان" ، *مجلة العلوم التربوية* ،المجلد 20 ، العدد 2، ص ص 117-147.

الشريفي ، عباس عبد مهدي، و التنج، منال محمود ،(2011)."درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية و علاقتها بدرجة تمكين المعلمين" ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 12 ، العدد 3 ، ص ص 135-162.

الشريفي ، عباس عبد مهدي و مقابلة ، عاطف يوسف ،(2010) ." درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" ، **المجلة العربية للتربية**، المجلد 30 ، العدد 2 ، ص ص 86-116.

شمس الدين ، محمد علي، و الفقي ، اسماعيل محمد ،(2007). **السلوك الإداري** ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

الطيب، أحمد محمد، (1999).**الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الطحيم ، سالم مرزوق ومحمد ، علي حسين ،(2003). "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية" ، **الإداري**، 25(94) ص ص 81-108.

طرخان ، عبد المنعم أحمد محمد،(2003).**واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مدير ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.

الطاونة، تحسين،(2010). **الأخلاق والقيادة**، متاح على الموقع الإلكتروني

تاریخ الدخول <http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php?43926>

(2013/4/15)

الطویل، هانی عبد الرحمن صالح ،(2006). *الادارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم*، ط4 ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.

عابدين ، محمد،(2012)."درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلموون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين". *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، المجلد 26 (6)، ص ص 1472- 1429.

العامري، أحمد بن سالم،(2002)."السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*،9(1)،39-19.

العبيدي ، نماء جواد ، (2012). "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" ، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (8)*، العدد 107-74 ، (24)

العرايضة ، رائدة هانی محمود،(2012).*مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

عفيفي، صديق محمد،(2004).*أخلاق المهنة عند أستاذ الجامعة*. القاهرة: وكالة الأهرام.

عقل، محمود عطا حسين، (2001). *القيم السلوكية لدى طلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية في دول الخليج العربية: الواقع دليل المعلم*، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.

عقلان، مأمون علي، (2006).**العلاقة بين الانضباط في العمل وبين إدراك السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أسيوط، أسيوط ، جمهورية مصر العربية.

عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي، (2009).**استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

الفرح ، وجيه ،(2010).**قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية ،** ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القريوتى، موسى قاسم، و مبارك ، علي خضر (2005).**أساسيات الإدارة العامة .** ط2، عمان : دار تسنيم للنشر والتوزيع.

قرق ، محمود نايف،(2005).**درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.** (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

القطاونة ،نشأت أحمد.(2003).**تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.**(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، الكرك، الأردن.

ماهر، أحمد ،(2003).**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري ، علي خميس ، (2012). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن.

المعايطه، علي أحمد جبريل،(2005) *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمعظميهم*.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.

الموقدة، مها ماهر،(2010) *الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ناصر، ابراهيم،(2006). *التربية الأخلاقية*، ط1، عمان: دار وائل.

نجم ،عبد نجم ، (2006). *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*، ط1 ، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الهبان، إسلام محمد بخيت،(2009). *درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الكبرى*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.

يحيى، سجي أحمد محمود ،(2010). *درجة التزام مديرى المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة النجاح ، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

AL-Otaibi, A.G. (2003). The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the State of Kuwait ,*Arab Journal of Administrative Sciences* ,10(3),343-362

Barna, Penny Joy, (2009). *Ethical behavior in the framework of educational and ethical leadership*, (unpublished Doctoral Dissertation), University of Phonenix, UMI, Pro Quest, Retrieved on 15/3/2013.

Begum, N, (2005). The relationship between social power and organizational citizenship behavior: *The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh*, (Unpublished doctoral dissertation), Independent University, Bangladesh, UMI, Pro Quest, Retrieved on 15/3/2013.

Bowers, T., H, (2009).Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers. *DAI-A* 70/03.Proquest.UMI, Retrieved on 25/3/2013.

Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A.: (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, Issue 2, pp117-134.

Byrne, Z. S. (2003), Perceptions of organizational justice, identification, and support within work teams, Poster at the 18th *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11-13, Orlando, Florida.*

Campbell, T. (1990).*Justice: Issues in political theory*, 2nd Ed., London, Macmillan Education LTD.

Flynn, G., (2008), The virtuous manager: A vision for leadership in business, *Journal of Business Ethics* ,78,359-372.

Koopmann , R.,(2003).The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior ,Retrieved on, www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koomann.pdf.

Kouzes , J.M.,& Posner , B.Z.,(2002).*The leadership challenge* .San Francisco CA : Jossey - Bass.

Krejcie, R., V.,& Morgan, D., W.,(1970)." Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement* , Vol. 30 , No.3 , pp. 607-610.

Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry.* (Unpublished dissertation). Virginia Technical University, Blackburg, Virginia . UMI. Pro Quest , Retrieved on 11/4/2013.

Lunenburg, Fred C.(2011). Expectancy theory of motivation motivating by altering expectations, *International Journal of Management, Business, and Administration* ,Vol.(15), No.(1) , pp 1-6.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M. , Carlson, D. S. , Chonko, L. B. and Roberts J. A.,(2008), Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior', *Journal of Applied Psychology* , vol. 93(6), 1220–1233.

Niehoff ,B,P Moorman , R,H.(1993).Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal* ,vol. 36(3),pp 527-556

Rego , A., & Cunha , M.(2006) , *Organizational justice and citizenship behaviors* : A study in a feminine, high power distance culture ,submission of papers for publication , University de Santiago . 3810-193 ,Aveiro. Portugal.UMI. Pro Quest , Retrieved on 19/3/2013.

Starratt, R.J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco CA: Jossey – Bass.

Trevino, L. K., M. Brown and Hartman L. P.,(2003), 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite', *Human Relations* , Vol.56, No.1, 5–37

Yilmaz, K. & AL-Tinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust, *Cukurova University Faculty of Education Journal*, Vol. (41) No. (1), Page: 12-24

Yilmaz, K.,& Tasdan, M.(2009), Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools, *Journal of Educational Administration* , vol. (47),No.(1) pp:108-126.

الملاحقات

(الملحق 1)

استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضره الدكتور المحترم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

وللتعرف إلى درجة ممارسة المديرين للسلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، وتعرف درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية، قام الباحث بتطوير استبيانين بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، الأولى لقياس السلوك الأخلاقي للمديرين، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية علماً بأن أبدال الإجابة هي : دائمًا ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في هذا المجال نرجو تحكيم فقرات الاستبيانين المرفقتين من حيث :

- انتفاء الفقرة
- صلاحية الفقرة
- أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من إذ الإضافة أو الحذف أو التعديل.

شكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : بسام عليان القریناوي

التعديل المقترن	النهاية المطلوبة	صلاحية الفقرة	انتفاء الفقرة للسلوك الأخلاقي	الفقرة	الرقم المتسلسل
النهاية المطلوبة	صلاحية الفقرة	انتفاء الفقرة للسلوك الأخلاقي	الفقرة	النهاية المطلوبة	النهاية المطلوبة
النهاية المطلوبة	صلاحية الفقرة	انتفاء الفقرة للسلوك الأخلاقي	الفقرة	النهاية المطلوبة	النهاية المطلوبة
				يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة	1
				يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين	2
				يقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه	3
				يهتم المدير بالاحتياجات الشخصية للعاملين	4
				يظهر المدير الاحترام للمعلمين	5
				يقدم المدير التسهيلات اللازمة للنمو المهني للمعلمين	6
				يعمل المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة	7
				يتعامل المدير مع المعلمين بصدق	8
				يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته	9
				يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي	10
				يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة	11
				يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام	12
				يتميز تعامل المدير مع المعلمين بال موضوعية	13
				يعتمد المدير معايير واضحة لتقويم أداء المعلمين	14
				يحترم المدير وجهات النظر المختلفة	15

					يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر	16
					يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء	19
					يُقدر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد	20
					يتبنى المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة	21
					يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية	22
					يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة	23
					يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أوليائهم التربوية	24
					يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته	25
					يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة	26
					يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم	27
					يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته	28
					يقدم مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة	29
					يُشعر المدير المعلمين بالراحة للتعامل معه	30
					يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة	31
					يتجنب المدير السلوك الذي يؤذى مشاعر المعلمين	32
					يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين	33
					يُعمل المدير على إدارة الصراع بحكمة	34

					يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين	35
					يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	36
					يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة	37
					يُنْهِي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور	38
					يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع	39
					يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين	40
					يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته	41
					يستخدم المدير الأسلوب الديموقراطي في تعامله مع العاملين	42
					يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية	43
					يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم	44
					يسيطر المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة	45

الملحق (2)

أسماء المحكمين للأداتين

الرقم	الاسم	الشخص	العنوان
1	أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د. عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
5	أ.د. أيمن العمري	الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
6	أ.د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	د. محمد أمين القضاة	الإدارة والأصول	الجامعة الأردنية
8	د. محمد نوفل	علم النفس التربوي	كلية العلوم التربوية والأداب الجامعية / الأنروا
9	د. ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	د. خليل العلامات	الإدارة والأصول	كلية العلوم التربوية والأداب الجامعية / الأنروا

الملحق (3)

استبانة السلوك الأخلاقي بصيغتها النهائية

أخي المعلم الفاضل ، أختي المعلمة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

ويسري أن أضع بين أيديكم نسخة من الاستبانتين اللتين تهدفان إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديرى مدارسكم للسلوك الأخلاقي ومستوى ممارستهم للعدالة التنظيمية ، راجياً منكم التكرم بإيادء وجهة نظركم بمستوى الممارسة التي ترونها تعكس واقع التطبيق لدى مديركم بمصداقية و موضوعية ، وذلك من خلال قراءة فقرات كلتا الاستبانتين والإجابة عنهما بوضع علامة (×) مقابل كل فقرة وحسب درجة الحكم التي تتوافق مع وجهة نظركم .

وأود أن أبين لكم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية .

وتقضوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

بسام عليان القریناوي

القسم الأول : البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (x) داخل المربع الذي يتطابق مع حالي:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الخبرة : سنة واحدة - أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس دراسات عليا

القسم الثاني: استبانة السلوك الأخلاقي

الرقم	الفقرة	النوع	البيان	أبدا	نادرًا	أحيانا	غالبا	دائما
1	يعزز المدير العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة	<input type="checkbox"/>						
2	يشجع المدير العمل الإبداعي بين المعلمين	<input type="checkbox"/>						
3	يتقبل المدير آراء الآخرين وإن خالفت رأيه	<input type="checkbox"/>						
4	يهتم المدير بالحاجات الشخصية للعاملين	<input type="checkbox"/>						
5	يظهر المدير الاحترام للمعلمين	<input type="checkbox"/>						
6	يقدم المدير التسهيلات الازمة للنمو المهني للمعلمين	<input type="checkbox"/>						
7	يعمل المدير على إيجاد مناخ أخلاقي داخل المدرسة	<input type="checkbox"/>						
8	يتعامل المدير مع المعلمين بصدق	<input type="checkbox"/>						
9	يعد المدير شؤون الطلبة من أهم أولوياته	<input type="checkbox"/>						

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
10	يغلب على القرارات التي يتخذها المدير الجانب الأخلاقي					
11	يتعامل المدير مع المعلمين بعدالة					
12	يتعامل المدير مع أولياء الأمور باحترام					
13	يتميز تعامل المدير مع المعلمين بالموضوعية					
14	يعتمد المدير معايير واضحة لتقدير أداء المعلمين					
15	يحترم المدير وجهات النظر المختلفة					
16	يقبل المدير النقد البناء برحابة صدر					
17	يتحدث المدير إلى المعلمين بهدوء					
18	يُقدر المدير أداء المعلمين لأعمالهم في الوقت المحدد					
19	يتبنى المدير منظومة قيم أخلاقية في المدرسة					
20	يلتزم المدير في عمله بالفلسفة التربوية					
21	يتعامل المدير مع المشكلات بحكمة					
22	يتعاون المدير مع أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم التربوية					
23	يثق المدير بمقدرات المعلمين في مدرسته					
24	يفوض المدير بعض الأعمال للمعلمين من ذوي الكفاءة					
25	يراعي المدير مشاعر العاملين عند التعامل معهم					
26	يصغي المدير باهتمام للعاملين في مدرسته					

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
27	يقدم المدير مصلحة المعلمين على مصلحته الخاصة					
28	يُشعر المدير المعلمين بالراحة عند التعامل معه					
29	يُشعر المدير المعلمين الجدد بمكانتهم في المدرسة					
30	يتجنب المدير السلوك الذي يؤذن في مشاعر المعلمين					
31	يركز المدير على إظهار الجوانب الحسنة للعاملين أمام المسؤولين					
32	يشجع المدير على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين					
33	يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
34	يحرص المدير على بناء علاقات ودية بين المعلمين والطلبة					
35	ينمي المدير العلاقات بين المعلمين وأولياء الأمور					
36	يتعامل المدير مع العاملين في المدرسة بتواضع					
37	يُظهر المدير المرونة في تعامله مع المعلمين					
38	يحافظ المدير على أسرار العاملين في مدرسته					
39	يستخدم المدير الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع العاملين					
40	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المدرسية					
41	يمنح المدير المعلمين حرية التعبير عن آرائهم					
42	يسطير المدير على انفعالاته عند التعامل مع المواقف الحرجة					

الملحق (4)

استبيان العدالة التنظيمية بصيغتها الأولية

المجال الأول : العدالة التوزيعية						
التعديل المقترن	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	انتفاء الفقرة	الفقرة	الرقم المتسلسل	
		لا تصلح	تصلح	غير منتمية	منتمية	
					يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين	1
					يتناقش المدير مع المعلم قبل اتخاذ أي قرار يخص المعلم	2
					يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدلة	3
					اعتقد أن الأعمال الموكلة إلى تتناسبني تماماً	4
					يراعي المدير ظروفني الخاصة عندما يتخذ قراراً يخصني	5
					تناسب المهام التي أقوم بها مع مؤهلاتي العلمية	6

						تناسب المكافآت التي تقدم لـي مع الجهد الذي أقوم به	7
المجال الثاني : العدالة الإجرائية							
						يتخذ المدير قرارات العمل الخاصة بالمعلمين من غير تحيز لأحد	8
						يوضح المدير للمعلمين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات	9
						يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتتخذها	10
						يتبع المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على القرارات غير العادلة.	11
						يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً	12
						يحاول المدير اقناع المعلمين بأن القرارات التي يتتخذها هي في مصلحةهم	13
						يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من غير استثناء.	14
						يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين	15

المجال الثالث: العدالة التفاعلية

						يبني المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق	16
						يبني المدير علاقات عمل ايجابية بين العاملين في المدرسة	17
						يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدالة	18
						يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة	19
						يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم	20
						يحرص المدير على تحقيق العدالة بين المعلمين في مدرسته	21
						يساعدي تقويم المدير لعملي على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدي	22
						يتعامل المدير معي باحترام عند اتخاذه قراراً يخصني بالعمل	23
						يراعي المدير ظروفي الخاصة عند اتخاذه قراراً بحقي	24
						يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذ قراراً بحقه	25

المجال الرابع: العدالة التقويمية

					يقوم المدير المعلم بناءً على أدائه وانجازاته خلال العام الدراسي	26
					أشعر أن المكافآت التي أحصل عليها عادلة	27
					يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم	28
					يتوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها	29
					معايير تقويم الأداء التي يستخدمها المدير واضحة للجميع	30
					فرصتي بالحصول على مكافأة ترتبط بأدائِي المتميز	31
					يمتلك المدير مهارات عالية لتقدير أداء المعلمين	32
					تقدير المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم	33
					يقدر المدير العاملين المتميزين في العمل	34
					معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة	35
					يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة	36

الملحق (5)

استبيان العدالة التنظيمية بصيغتها النهائية

المجال الأول : العدالة التوزيعية

رقم الفقرة	الفقرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	يقوم المدير بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين					
2	يتناقض المدير مع المعلم في القرار الذي يخصه					
3	يوزع المدير الأعمال بين المعلمين بعدلة					
4	الأعمال الموكلة للمعلمين تناسبهم تماماً					
5	يراعي المدير ظروف العاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم					
6	يوزع المدير المهام على المعلمين وفق مؤهلاتهم					
7	يوزع المدير المكافآت على العاملين حسب الانجاز					

المجال الثاني : العدالة الإجرائية

8	يوضح المدير للمعلمين حقوقهم وواجباتهم					
9	يناقش المدير مع المعلمين نتائج القرارات التي يتخذها					

					يتيح المدير للمعلمين الفرصة للتظلم على قراراته.	10
					يتخذ المدير قراراته بناءً على المعلومات التي يجمعها مسبقاً	11
					يحاول المدير إقناع المعلمين بأن القرارات التي يتخذها هي في مصلحة العمل	12
					يطبق المدير القرارات المتعلقة بالمعلمين على الجميع من دون استثناء.	13
					يوضح المدير مسبقاً معايير تقويم الأداء للمعلمين	14

المجال الثالث: العدالة التفاعلية

					ينمي المدير التعاون بين المعلمين من أجل العمل بروح الفريق	15
					يبني المدير علاقات عمل إيجابية بين العاملين في المدرسة	16
					يحرص المدير على حل الصراعات التنظيمية بين المعلمين بعدلة	17
					يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل بكل صراحة	18
					يدعم المدير المعلمين على تقويم أنفسهم بأنفسهم	19
					يكشف تقويم المدير نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	20
					يتعامل المدير مع العاملين باحترام عند اتخاذ قراراً يخصهم بالعمل	21
					يراعي المدير ظروف العاملين الخاصة عند اتخاذ قراراً بحقهم	22
					يظهر المدير اهتماماً بحقوق الموظف عند اتخاذ قراراً بحقه	23

المجال الرابع: العدالة التقويمية

24	يقوم المدير المعلم بناءً على أدائه وإنجازاته خلال العام الدراسي
25	يشعر المدير العاملين بالعدالة في توزيع المكافآت
26	يبني المدير البرامج التدريبية للمعلمين اعتماداً على نتائج تقويم أدائهم
27	يوفر المدير معلومات توضيحية حول القرارات التي يتخذها
28	يقوم المدير الأداء بشكل واضح لجميع العاملين
29	يربط المدير تعزيز العاملين بالأداء المتميز
30	يمتلك المدير مهارات عالية لتقويم أداء المعلمين
31	تقويم المدير للمعلمين لا يتأثر بعلاقاته الشخصية معهم
32	يقدر المدير العاملين المتميزين في العمل
33	معايير التقويم التي يستخدمها المدير تتسم بالعدالة
34	يناقش المدير نتائج تقويم الأداء مع المعلم بنزاهة

(الملحق 6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ١٢٢ / ٢٤ / ٢
التاريخ: 2013/2/23

السيد مدير عمليات وكالة الغوث الدولية في الأردن المحترم
عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

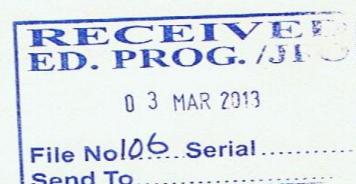
فأرجو أن أنقل لكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط "بسام عليان فرهود القریناوي" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات الازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلاً بقبول، فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن إلى مديرى المناطق التعليمية

Send by Email / Email

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/ 24/ 2
التاريخ: 2013/2/23

السيد مدير عمليات وكالة الغوث الدولية في الأردن المحترم
عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل لكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط "بسام عليان فرهود القریناوي" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بدرجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن أدوات البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلاً بقبول، فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم

