

THE IMPACT OF PRACTICING ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE GENERAL OFFICE OF THE MINISTRY OF EDUCATION IN OMAN

أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم
بسلطنة عمان

بثينة بنت عبدالله بن محمد الغيلاني

Buthina Abdullah Mohammed Alghilani^{1*}, Merah Souad²

¹ Ph. D. Candidate in Education; Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM), Butha999@gmail.com

² Dr., Senior Lecturer at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM), souad@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This research aims to test the effect of practicing organizational justice on the performance of employees in the General Court of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. Where the researcher adopted the descriptive survey method, and according to the nature of the study, the researcher used the quantitative method using the cross-sectional method in data collection. The study population amounted to (2,207) employees, a stratified random sample of (327) was selected according to the Stephen Thompson equation, but data analysis according to (SEM) requires a large sample; So the sample was (500) employees. The questionnaire consisted of (45) items for data collection, and (500) questionnaires were distributed to the sample. Analysis methods used: descriptive analysis, program (Smart pls. v3) to conduct the measurement model to assess the validity and stability of the data, the use of the structural model in order to study the structural relationships between the study variables. The results of the study revealed: Organizational justice and employee performance were at a high level, and organizational justice came first. There is a direct positive effect of practicing organizational justice on the performance of employees in the General Court of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman.

Keywords: organizational justice, teachers' performance, ministry's general office.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقاً لطبيعة الدراسة، استخدمت الباحثة الأسلوب الكمي مستخدمةً الطريقة المستعرضة (Cross-sectional) في جمع البيانات. بلغ مجتمع الدراسة (2,207) موظفاً، اختارت عينة

عشوائية طبقية قدرها (327) حسب معادلة ستيفن ثامبسون، إلا إن تحليل البيانات وفق (SEM) يتطلب عينة كبيرة؛ لذا كانت العينة (500) موظفاً. تكونت الاستبانة من (45) فقرة لجمع البيانات، وجرى توزيع (500) استبانة على العينة. أساليب التحليل المستخدمة: التحليل الوصفي، برنامج (Smart pls. v3) لإجراء النموذج القياسي (Measurement Model) لتقييم صدق البيانات وثباتها، استخدام النموذج البنائي (Structural Model) من أجل دراسة العلاقات الهيكلية بين متغيرات الدراسة. كشفت نتائج الدراسة: إنَّ العدالة التنظيمية وأداء العاملين كانا في المستوى المرتفع، وجاءت العدالة التنظيمية أولاً. كذلك وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، أداء العاملين، ديوان عام الوزارة.

المقدمة:

ترتبط العدالة التنظيمية بشكل حيوي وفعال بقيم العاملين في المدرسة، وعلاقاتهم المهنية، وتؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، حيث تعد العدالة التنظيمية قيمة ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المدرسة والمعلمين معاً، إذ إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات سلبية تكون موجهة نحو المؤسسة أو إدارتها (شلدان، 2017)

لطالما أدرك علماء الاجتماع أهمية مبادئ وقيم العدالة التي وفرها الإسلام كأساس للأداء المتميز للمنظمات ورضا موظفيها مما دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على العديد من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة، مثل اختيارات التوظيف والأجور المتساوية، ودفعهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للبنية الاجتماعية والنفسية للمنظمة، حيث إنها قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي عدم وجودها إلى مخاطر كبيرة تعرض للخطر كل من المؤسسة والشخص.

تعد العدالة التنظيمية موضوعاً حيويًا يتميز بالأصالة والتجديد وهو مرتبط بالعديد من المفاهيم الجديدة التي تواجهها أي مؤسسة وتؤثر عليها على أساس أن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل المؤثرة في التعليم والتعلم، حيث أن عملية التعلم من خلال استخدام الفهم القائم على الاستماع إلى ردود العمال وإدراك مشاعرهم، وفهم مواقفهم واهتماماتهم واحتياجاتهم ونقاط انطلاقهم وخلق جو إيجابي للعمل في المؤسسة ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكاواهم واقتراحاتهم وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم وتحمل المسؤولية عن أخطائهم في العمل وهذا يعمل على خلق الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة التعليمية ودفعهم للعمل بكل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعمل على خلق شعور بالانتماء لهذه المؤسسة التعليمية، وهذا يعمل على توعية العمال بانعدام العدالة يؤدي إلى الممارسات السلوكية السلبية

مثل عدم الولاء للمنظمة ونية تركها، وزيادة معدل دوران العمل والسلوكيات الانتقامية الموجهة للمؤسسة أو قادتها، بالإضافة إلى السلوكيات الانتقامية الموجهة للمؤسسة أو قادتها (Barakat, 2014) والتي تؤثر بشكل مباشر (Arong, 2010).

وتتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسة، الأول العدالة التوزيعية وتشتمل على ما يحصل عليه المعلم من عوائد نظير ما يقوم به من واجبات وظيفية، ويركز هذا البعد على توزيع المهام والمسؤوليات، والثاني العدالة الإجرائية وتتضمن إجراءات تقويم الأداء الوظيفي، وحل الصراعات والنزاعات بينهم، وإيصال البيانات والمعلومات الخاصة بالتعميمات واللوائح والقرارات الوزارية والقوانين الخاصة بالعمل، أما البعد الثالث فيضمن عدالة التعامل ويشتمل على مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتكريم المبدعين والمبتكرين منهم، والتعامل معهم باحترام وتقدير وإشعارهم بمكانتهم المتميزة في المؤسسة (الزهراني، 2016).

وعندما يشعر العاملون بأن هناك عدالة تنظيمية من قبل إدارات المؤسسة فهذا يؤثر على مستوى الأداء لديهم، حيث تُعتبر العدالة مدخلاً رئيساً للقيام بالأدوار الإضافية التي تساهم في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يتجاوز المهام والمسؤوليات الرسمية المحددة، ولا يرتبط بشكل مباشر بنظم الأجور والحوافز والمكافآت أو العقاب، ولا يتحقق هذا السلوك إلا إذا كان الموظفون لديهم رضا عن وظائفهم، ويشعرون باستقرار نفسي في بيئة العمل ويساعدون الآخرين في أداء مهامهم، ويقدمون مقترحات تزيد من إنتاجية المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الأداء والفعالية (Amiraa & Fatimah, 2011).

إنَّ أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتحديدًا بديوان عام الوزارة تنعكس إيجاباً على أداء العاملين بالمدارس التابعة لها، حيث تمثل المديرية التعليمية بالمحافظات المستوى الإداري الأوسط بين الإدارة العليا المتمثلة في الوزارة والإدارة التنفيذية المتمثلة في المدارس؟ وفي ضوء ذلك تكمن أهمية الإدارة الوسطى في التسلسل الهرمي داخل أي مؤسسة، ويتطلب ذلك أن تمتلك الإدارة مهارات وأنماط إدارية عالية لتحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم، وترجمتها إلى أهداف إجرائية يتم تنفيذها على مستوى المديرية وعلى مستوى الإدارات التنفيذية بالمدارس (المسلمي، 2017).

ويعتبر أداء الموظف هدف أساسي للمؤسسة التربوية، من اجل تقديم خدمة متميزة للمستفيدين الداخليين لتسهيل عملهم والارتقاء به من اجل النهوض بالعملية التعليمية والوصول إلى تعليم ذات جودة عالية تساهم في تطور ورقي المجتمع، وكذلك تقديم خدمة متميزة للمستفيدين من خارج المؤسسة التربوية والنهوض بالخدمة العامة لما فيها من تسهيل تطور ورفاهية المجتمع. وبما ان الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية لم يرتقي إلى المستوى المطلوب، فان تعزيز ممارسة العدالة في هذه المؤسسة من خلال تبني العدالة التنظيمية تعتبر عوامل مهمة لتطوير أداء الموظفين في المؤسسات التربوية.

مشكلة الدراسة:

جاء من ضمن توصيات ندوة آليات تطوير الأداء الحكومي (2012، سبتمبر، 15-18) استحداث الأطر المؤسسية

والتقسيمات الإدارية اللازمة لبناء الأداء والفعالية لتحسين الإنتاجية في الأداء الحكومي وفي مقدمتها مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإعادة هندسة الإجراءات، وتطبيق نظم الجودة، وتقييم الأداء المؤسسي، وتطوير الإجراءات والممارسات الإدارية بشكل عام، وإنشاء جائزة للأداء الحكومي لإحداث تطور إيجابي في مستويات الأداء والإنتاجية وتأسيس ثقافة المقارنة المعيارية بين الوحدات الحكومية وضمان قيام الجهاز الحكومي بالواجبات والمسؤوليات بروح من الأداء والتنافسية (الحصنة وعطية، 2019).

يرى العديد من الباحثين، منهم: علي، (2022)؛ الشنفرى، (2007)؛ جيوس، (2021) على الدور الذي تلعبه ممارسة العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وما يسببه غياب العدالة من تدني في الأداء والإنجاز لدى العاملين، ومن منطلق ما تم توضيحه فان مشكلة الدراسة تمثلت في ندرة الدراسات العلمية السابقة المتكاملة والمدعمة بالدلائل الكمية والنوعية، الأمر الذي أوجد قصوراً واضحاً في فهم أهمية دور العدالة التنظيمية وانعكاسات دورها الإيجابي في تعزيز أداء العاملين، ومن خلال ما تم الاطلاع عليه في الأدبيات والتقارير والبحوث العلمية السابقة وبالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، تأتي هذه الدراسة لمحاولة ردم الفجوة البحثية المشار إليها سابقاً، من خلال معرفة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.

أهداف الدراسة:

أ. قياس مستوى كل من العدالة التنظيمية وأداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.

ب. معرفة أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية: هي الدرجة التي يحقق بها الفرد المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، ومفهوم العدالة يجسد مبدأ الوفاء بالالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة، 2008). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها كافة الإجراءات والمعاملات والممارسات التي يتبعها العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان من التعليم الأساسي في سلطنة عمان لتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين العاملين.

أداء العاملين: الأداء لغة هي "الحالة التي يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر" (المنجد، د.ت. ص 690). ويعرف الأداء كذلك بأنه "تحقيق النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة والوصول إلى أعلى حد ممكن" (بدوي، 1979، ص 52). وتعرف الباحثة أداء العاملين إجرائياً بأنه قدرة العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية بأقل قدر من الوقت والجهد والتكلفة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري نبذة عن العدالة التنظيمية؛ من حيث تطورها ومفهومها وأبعادها وأهميتها ونظرياتها، والعدالة التنظيمية في العملية التعليمية، والعدالة التنظيمية في الواقع العمالي. ويشمل الإطار النظري كذلك أداء العاملين من حيث تطورها ومفهومها وأبعادها وأهميتها ونظرياتها، وأداء العاملين في العملية التعليمية، وأداء العاملين في الواقع العمالي. فيما تتضمن الدراسات السابقة والتي تناقش العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين.

المحور الأول: العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساس في المؤسسات التعليمية المعاصرة، ولا سيما التربوية منها، فهو من أهم المتغيرات المؤثرة في عمليات الإدارة التربوية، ويسهم في مساعدة العاملين في القطاع التربوي على أداء مهامه ومسؤولياته بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، فمراعاة العدالة وتطبيقها والعمل على انتهاجها نهجاً مؤسسياً عامًا ما هو إلا مفتاح البقاء والاستمرار في التنمية المؤسسية ورفع إنتاجية العاملين، ودعم روح العمل الجماعي فيها (شما والشمران، 2017، 699-702).

وترى الباحثة أن العدالة التنظيمية أصبحت مطلبًا رئيسًا وعنصرًا أساسًا لا غنى عنه من العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، لما يحققه من استقرار وجوده وتميز في أداء العاملين، ويزيد من ابتكارهم الإداري وتحقيق أهدافه بفعالية.

العدالة التوزيعية: إدراك الفرد بأنه قد كوفئ بطريقة عادلة مقابل جهوده، وهي تُشير إلى ماهية نتائج القرارات التنظيمية، فهي تشير إلى تخصيص الموارد أو العدالة المدركة للنتائج التي يستلمها الفرد من المؤسسات وربما توزع النتائج على أساس المساواة أو الحاجة أو الإسهام، ويحدد الأفراد عدالة التوزيع من خلال المقارنة مع الآخرين. وتشير إلى حالات القلق التي يعبر عنها العاملون فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمدخولات، والفرد داخل المؤسسة هو الذي يحدد عدالة التوزيع من خلال المقارنة مع الآخرين حيث يهتم العامل بجانب المساواة في العدالة (الشياب وأبو حمور، 2014، 354-357).

ويرى عباينة (2018، 18) أن العنصر الرئيس الذي يحدد وجود عدالة تنظيمية من عدمه هو عدالة التوزيع أي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العاملين، فإذا تحقق ذلك النوع من العدالة تحققت العدالة التنظيمية، وأشار عباينة إلى ثلاث قواعد تضبط العدالة التوزيعية؛ هي:

- أ. المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس الإسهام في الأداء والجهد تجاه العمل.
- ب. النوعية: تعني أن جميع الأفراد يجب أن يتساووا في الحصول على المكافآت بغض النظر عن الجنس، والعرق، والدين.
- ت. الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين؛ أي أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات توزيعًا عادلًا بما يتناسب مع قدرات العاملين ومقدراتهم.

العدالة الإجرائية: إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد من مثل إجراءات تقويم الأداء، وهي تُعنى بكيفية صنع القرارات التنظيمية، وتُعرف بأنها عدالة الطرق والآليات والعمليات التي تستخدم لتحديد النتائج. وتصف العدالة الإجرائية اهتمام الفرد بجودة المعاملة بين الأشخاص التي يتلقونها خلال تشريع الإجراءات التنظيمية (الزبيدي وآخرون، 2015).

العدالة التعاملية: تُعنى بالحساسية التي توصل بها المعلومات، أي ترتبط بالإجراءات التنظيمية التي تهتم بكيفية إيصال المعلومات، وترتبط بطريقة معاملة الأفراد، أي تشير إلى طبيعة العلاقة بين العامل ومشرفه، فهي تتعامل مع عوامل ثانوية ثلاثة (الإنصاف، الاتصال الثنائي الأعلى، الثقة)؛ فإدراك العامل للإنصاف في إجراءات المؤسسة والعمليات يؤثر على علاقته بالمؤسسة والعاملين والمديرين، وعلى سلوكه ومخرجات عمله، ومن خلال تطوير نظام اتصال فعال يسهل التفاعلات اليومية بين العاملين ومشرفهم لأجل تنظيم العمل، وهذا يؤثر على إخلاص العامل وأدائه، وتعد الثقة عنصراً مهماً في حياة العمل ولها دور في تحديد فعاليات العاملين (الزبيدي وآخرون، 2015، 357-358).

العدالة الأخلاقية: مستوى شعور العاملين بالعدالة الإنسانية والأخلاقية النابعة من التفاعل بين القيم الثقافية والاجتماعية والقيم التنظيمية، وتحدد مدى النضج الثقافي والأخلاقي لإدارة المؤسسة والعاملين فيها بكيفية إدراكهم العدالة المتوقعة بطريقة تدل على ضوابط الأفعال من أجل القيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي (بني خالد، 2017، 17-18).

العدالة التقييمية: مستوى شعور العاملين بنزاهة التقييم الإداري لهم من مثل تقييم الأداء، وتقييم السلوك، وتقييم الإنتاجية، بما يعزز رضاهم عن أنظمة العمل واطمئنانهم (بني خالد، 2017، 17).

وقد أكدت نتائج دراسة (Kuru & Sakir, 2018)، أن العدالة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية استخداماً من قبل المسؤولين في القطاع التربوي.

وفي ضوء ما سبق؛ يعتمد الباحث ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية هي (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) لأنها من منظور الباحثة تمثل مضمون العدالة التنظيمية تمثيلاً أكثر شمولاً وعمقاً، وتتحقق من خلال قيام المسؤولين في وزارة التربية بما يأتي:

العدالة التوزيعية: توزيع المهام والمسؤوليات ذات العلاقة بالنشاطات على العاملين توزيعاً عادلاً بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم وتخصصاتهم العلمية والمهنية، وتفويض السلطة لهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

العدالة الإجرائية: دراسة الملاحظات والاقتراحات في تحسين العملية التعليمية، وتنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالعملية التربوية، وتخزينها بما يساعد على استرجاعها بسرعة وسهولة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، وإتاحة الفرصة لهم للعمل بما يتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم ومهاراتهم، لأنهم المصدر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، وتهيئة قنوات اتصال تكفل التفاعل والتعاون بين فريق العمل للتعامل مع البيانات والمعلومات التي يتطلبها العمل للوصول إلى مناخ مدرسي مناسب يتسم بالمرونة والإنتاجية العالية، والرضا، والجودة في

الأداء.

يرى الحصنة (2019) أن العدالة التنظيمية تسعى للقضاء على الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وخلق الروابط التي تكفل إيجاد السبيل للأجهزة الإدارية لإشاعة مناخ إداري تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملين، في ضوء جوانب العمل والسلوك والعمليات التنظيمية في المؤسسة.

وأشار درّة (2008) إلى أن العدالة التنظيمية تتضح أهميتها من خلال توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور والحوافز والمكافآت في المنظمة، وتؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عمليات صنع واتخاذ القرارات، ويتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، وحل المشكلات بفاعلية، والكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة في التعامل في السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية بطريقة فعالة، ووجود مستويات عالية من الرضا عن الرؤساء ونظم القرارات، وسلوكيات المواطن التنظيمية، والالتزام التنظيمي، مع تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.

وفي ضوء ما سبق؛ ترى الباحثة أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة، حيث يمكن من خلالها احتواء الفساد من خلال الالتزام بمبدأ العدل والمساواة الذي يعد من أهم مبادئ الحكم الرشيد. وتعد العدالة التنظيمية الدرجة التي تعكس فيها أفعال الإدارة القيم الاجتماعية والتنظيمية المقبولة للعاملين، ويتطلب ذلك ارتباط تلك الأفعال بإحساس العاملين بالعدل والمساواة في جميع الإجراءات والمعاملات، لما لهذه الأفعال من دور في استقرار العمل، وتحسين الأداء الوظيفي، والشعور بالولاء والانتماء، ورفع أداء العاملين، وتقليل الصراعات التنظيمية بينهم، وكسب ثقتهم، وتعزيز المصادقية والشفافية بين جميع الأطراف من دون أي اعتبارات خاصة أو شخصية.

المحور الثاني: أداء العاملين

تعددت آراء الباحثين والكتاب في أبعاد الأداء، وقد اعتمدت الباحثة ما أورده إبراهيم (2019) في أن للأداء أربعة أبعاد هي كما يأتي: أولاً: المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والإبداعية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطار وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل. ثانياً: جودة العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل. ثالثاً: كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وتعتبر دراسة كمية العمل من وسائل تسهيل الأعمال، فهي تزود المحلل الإداري بالدليل على كيفية التوزيع، وهذا ما يساعد على إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل عادل ومناسب. رابعاً: المثابرة والثوق: وتشتمل على الجدية والإلتقان في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة وبالذقة المطلوبة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله.

المعايير هي مقاييس محددة ومحكمات يحتكم إليها في إصدار حكم على موضوع ما بهدف تحقيق العدالة، ويعتبر الحكم على مستوى أداء العاملين من الأحكام الصعبة التي تحتاج إلى معايير دقيقة ومقاييس موضوعية لتحقيق العدالة بين العاملين، وقد حدد المهيبل، (2015) معايير الأداء كما يأتي: تقييم الأداء، استخدام الموارد بشكل أفضل، إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ودون أخطاء، انخفاض معدل الغياب وأخطاء الإنتاج، تطوير أساليب العمل باستمرار. ولا بد أن تعتمد جميع هذه المعايير مجتمعة للحكم على عامل ما بأنه كفء أو غير كفء ومستوى الأداء التي حققها، ولا يمكن أن يؤخذ ببعضها فقط، إذ أنها تكمل بعضها بعضاً.

يظهر بصورة جلية الخطط التي تنتهجها سلطنة عمان، في تجويد الخدمات الحكومية والتطوير الإداري الحكومي، فقد جاءت توجيهات صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم _طيب الله ثراه- في كلمته السامية في مجلس عمان (2011): "إن العمل الحكومي كما هو معلوم تكليف ومسؤولية فيجب أدائه بعيداً عن المصالح الشخصية وتنفيذه بأمانة تامة خدمة للمجتمع"، وقد أولى جلالته اهتماماً خاصاً بالتعليم حيث قال في مجلس عمان (2012): "إنه من أولويات المرحلة التي نمر بها والمرحلة القادمة التي نستشر فيها مراجعة سياسات التعليم وخططه وبرامجه بما يواكب المتغيرات التي يشهدها الوطن، والمتطلبات التي يفرضها التقدم العلمي والتطور الحضاري وصولاً إلى بناء جيل مسلح بالوعي والمعرفة والقدرات المطلوبة للعمل المفيد" (لشكو، 2015، ص 22).

الدراسات السابقة:

دراسة علي (2022) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور استبانة من (23) فقرة، ووزَّعها على عينة من (46) معلم ومعلمة في جميع اختارهم باستخدام العينة الاحتمالية، وتوصَّل إلى (46) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ عاجلها باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية، وكذلك تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على أداء المعلمين، وقد أظهرت النتائج أثرًا مباشرًا للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وفي البيئة العمانية أجرى الشنفرى (2007) هدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور استبانة من (65) فقرة، ووزَّعها على عينة من (742) موظف وموظفة، وتوصَّل إلى (742) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ عاجلها باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية، وكذلك اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد أظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان، جاءت بدرجة متوسطة، و أن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة مرتفعة، كما كشفت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء

الوظيفي لدى العاملين.

دراسة كيلاي (Kalay, 2016) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين في البيئة التركية حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين في البيئة التركية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور استبانة ووزَّعها على عينة من (942) موظف وموظفة، اختارهم باستخدام العينة الغير عشوائية، وتوصَّل إلى (942) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ عالجها باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية، وكذلك اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد أظهرت النتائج وتكونت عينة الدراسة من 942 من المعلمين في المدارس التركية، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الـ SPSS، وكشفت النتائج عن وجود أثر للعدالة الإجرائية بينما لا يوجد أثر لكل من العدالة الإجرائية والتفاعلية.

دراسة أحمد وجميل (Ahmed, & Jameel, 2021) بعنوان تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الدول النامية وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على أداء أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة بيانات من أعضاء هيئة التدريس في نظام التعليم العالي العراقي. واعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور الباحثون استبانة تم توزيعها على عينة من (297) مستجيباً من أعضاء هيئة التدريس في نظام التعليم العالي العراقي، اختارهم باستخدام العينة العشوائية، عالجها باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الوصفية، مع استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية أثرت بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي وقادرة على رفع الأداء، بينما لم تؤثر العدالة الإجرائية على الأداء الأكاديمي.

دراسة جيوس (Jayus, 2021) بعنوان أثر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على مشاركة المعلمين وأداء المعلمين وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على مشاركة المعلمين وأداء المعلمين. واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الأسلوب الكمي بالطريقة المستعرضة في جمع البيانات، فطور استبانة ووزَّعها على عينة من 180 معلم ومعلمة، اختارهم باستخدام العينة الغير احتمالية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) للتحليلات الوصفية، اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، وقد أظهرت النتائج يوجد تأثير للعدالة الإجرائية تأثير كبير على مشاركة المعلم. وعدم وجود تأثير لكل من العدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية على مشاركة المعلمين.

منهج الدراسة وإجراءاتها

تتوسل الدراسة الحالية المنهج الكمي؛ الذي يركز على تفسير الظواهر إحصائياً للوصول إلى حلول منطقية لحل مشكلة الدراسة. وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان

عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. فالمنهج الوصفي يساهم في وصف الظواهر والأحداث للوصول إلى الأسباب الجوهرية لحدوث هذه الظواهر والأحداث، وإمكانية وصف تلك الأحداث والظواهر والتمكن من إيجاد حلول لها واقعياً (أبوعلام، 2018م). كما يعد البحث الوصفي من أكثر أنواع البحث شيوعاً في مجال التعليم والادارة التربوية، والذي يركز على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها مع تحديد فترة الدراسة وحجم العينة وأجهزة القياس والتحليلات الإحصائية المناسبة ومكونات البحث الأخرى بهدف لتوضيح الظاهرة قيد الدراسة. تعد الدراسات الارتباطية وأبحاث المسح وتحليل المحتوى وتحليل الإجراءات ودراسات الحالة أمثلة على هذا النوع من الدراسة (المنيزل والعتوم، 2019).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان البالغ مجموعهم (2,207) موظفاً (الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، 2019). اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) قدرها (327) موظفاً وموظفة بحسب معادلة ستيفن ثامبسون (2012)، وقد تطابق العدد مع عينة جدول جريستي ومورغان (Krejcie and Morgan, 1970). وبخصوص حجم العينة، فقد أوضح كلاين (Kline, 2016) أن الدراسات التي تعتمد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب رئيسي لتحليل المعلومات؛ تتطلب حجم عينة كبير. لذا ستعتمد الباحثة عينة قدرها (500) مفردة.

أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لاستطلاع آراء العينة. وتتكون الاستبانة من (45) عبارة توزعت في متغيرين هما: العدالة التنظيمية، أداء العاملين.

أولاً. متغير العدالة التنظيمية: استعانت الباحثة بالمقياس المستخدم في دراسة البياتي (2017)، الذي يحتوي على (25) عبارة موزعة في (4) ابعاد تعكس مستوى العدالة التنظيمية من حيث العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التقويمية.

ثانياً. متغير أداء العاملين: استعانت الباحثة بالمقياس المستخدم في دراسة الشجيري (2016)، الذي يحتوي على (20) عبارة موزعة في (4) ابعاد تعكس مستوى أداء العاملين من حيث الإنتاجية، جودة العمل، المعرفة بمتطلبات العمل، الوثوق والمثابرة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (6) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال التربية، لغرض تحكيمها. والتعبير عن آرائهم من حيث صياغة البنود وصلاحياتها ولغويتها، وإمكانية تطبيقها عملياً، والعلاقة بين كل عباراتها، والقيام بالإضافة والحذف حسبما يرونه مناسباً؛ لتجنب التكرار، ومساعدة المستجيب على الفهم، وصولاً إلى مقياس موضوعي يجب عن أسئلة الدراسة. وقد تم الأخذ بآراء وملاحظات المحكمين في الاعتبار من أجل تحسين الأداة

وتطويرها، حيث تم تكيف الاستبيان مع صيغته النهائية. وقد حاز المقياس على درجة اتفاق قدرها 84%، وهي درجة اتفاق تعتبر جيدة، حيث أقر لاين، (Lynn 1986) في أن عدد المحكمين إذا كان ما بين (6 إلى 8) محكمين؛ فينبغي أن تكون درجة الاتفاق (83%)، لضمان صدق الاستبيان.

ثبات الأداة:

توصف الموثوقية بأنها مقياس لاتساق نتائج البحث، بحيث إن تكرار التجربة على نفس المجموعة ونفس الظروف؛ سيؤدي إلى الحصول على نفس النتائج الأولى (محبوب، 2016). وفقاً لـ Cronbach فإن أداة البحث تعتبر موثوقة حينما يكون معامل كرونباخ ألفا (0,70) على الأقل. وتعد القيمة القريبة من (1,00) متناسقة بشكلٍ ممتاز (Nunnally, 1978). وللتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة بالتطبيق المزدوج على عينة صغيرة من (50) موظفاً بمكتب التربية بمحافظة مسقط، لقياس ثبات المقياس باستخدام Cronbach Alpha. ويتضح من الجدول (1) أن قيم كرونباخ ألفا لجميع العبارات قد حققت شرط الثبات بناءً على قيم كرونباخ ألفا التي تراوحت بين (0,867) و(0,966).

جدول (1) معاملات ألفا لثبات محاور المقياس

المتغير	الأبعاد	العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
العدالة التنظيمية	العدالة التفاعلية	7-1	0.966
	العدالة الإجرائية	14-8	0.946
	العدالة التوزيعية	19-15	0.930
	العدالة التقويمية	25-20	0.923
أداء العاملين	الإنتاجية	5-1	0.889
	جودة العمل	10-6	0.930
	المعرفة بمتطلبات العمل	15-11	0.909
	الوثوق والمثابرة	20-16	0.921

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام تحليل أنموذج القياس لتقييم درجة الارتباط بين المتغيرات والأجزاء المكونة لها. كما تم أيضاً النظر في صلاحية وموثوقية أداة الدراسة. وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) في الخطوة الأخيرة لفحص العلاقات بين

المتغيرات. فيما يلي إجراءات معالجة البيانات المحددة التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة الميدانية: بغرض التحليل الإحصائي، تم استخدام البيانات المكتسبة لفحص وتحديد العلاقة بين بنات هذه الدراسة (Hair et al., 2017). تم اختبار النموذج المقترح باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع المربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS). الهدف من التحليل هو معرفة ما إذا كانت البيانات والنظرية المكتسبة متوافقة. يتم تحقيق ذلك من خلال تحديد العلاقة بين عناصر القياس والتركيبات (نماذج القياس)، وكذلك العلاقة بين التركيبات نفسها (النموذج الهيكلي). يمكن للباحثين مقارنة النماذج النظرية (القياس والنماذج الهيكلية) بالواقع باستخدام هذه المقاييس التحريبية (Hair et al., 2017).

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى كل من العدالة التنظيمية وأداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأداء العاملين؛ فقد استخدمت الباحثة التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. يوضح الجدول رقم (2) الآتي تقديرات عينة الدراسة

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحراف لمعاري العدالة التنظيمية وأداء العاملين

المتغير	الأبعاد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط العام
العدالة التنظيمية	العدالة التفاعلية	BA	3.876	.501	3,917
	العدالة الإجرائية	BB	3.736	.663	
	العدالة التوزيعية	BC	3.923	.533	
	العدالة التقويمية	BD	4.132	.649	
أداء العاملين	الإنتاجية	CA	3.738	.575	3,840
	جودة العمل	CB	3.836	.535	
	المعرفة بمتطلبات العمل	CC	3.911	.585	
	الثوق والمثابرة	CD	3.876	.559	

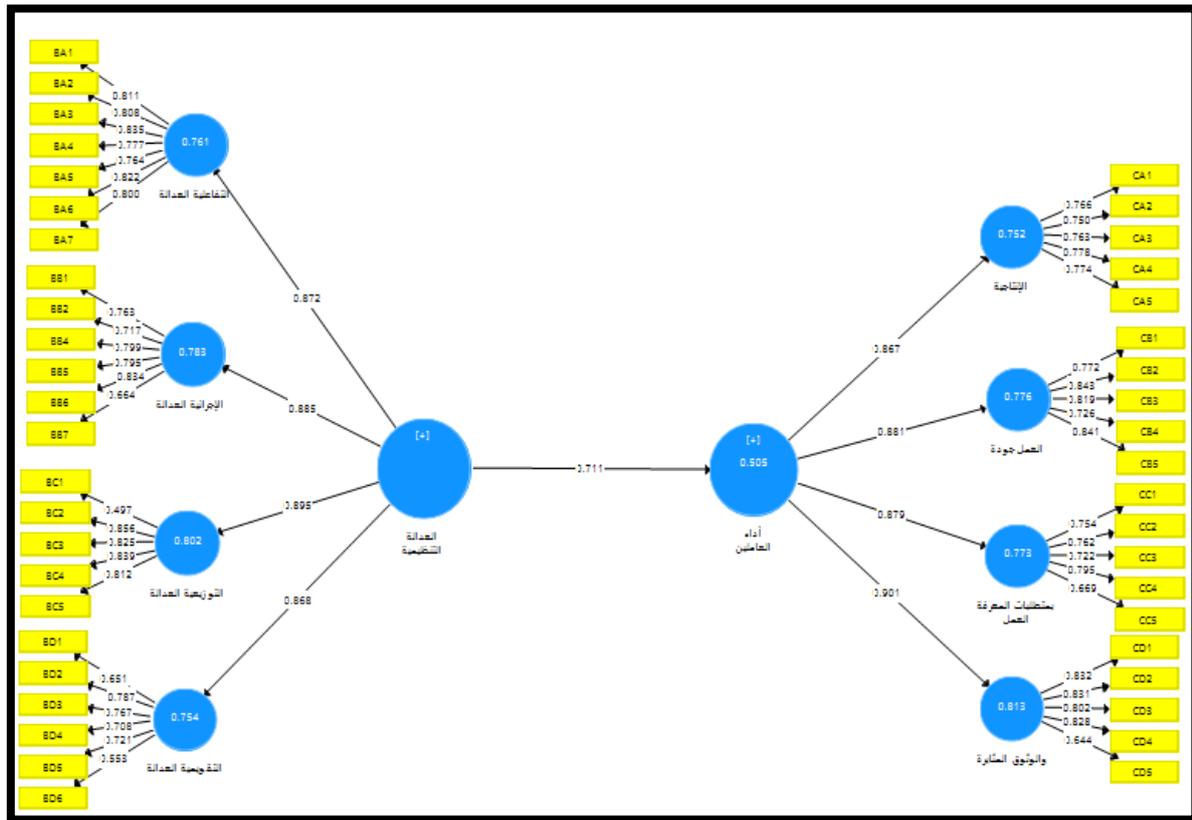
بشكل عام نجد أن معدل المتوسطات الحسابية لمحوري وعبارات متغيري العدالة التنظيمية وأداء العاملين تقع في المستوى المرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية (3,917) فيما كان المتوسط الحسابي لأداء العاملين في المركز الثاني (3,840). وتغزو الباحثة هذه النتائج لتقييم الاستبيان من وجهة نظر العاملين أنفسهم، وقد يكون مستوى هذه المتغيرات وخصوصاً أداء العاملين مختلف نوعاً إذا تم من قبل المسؤولين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد أثر إيجابي لممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

يتم الإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بأثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين؛ من خلال استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) التي تم إجراؤها في خطوتين أساسيتين، تبدأ بأجراء أنموذج القياس للتأكد من خصائص الصدق والثبات لأنموذج الدراسة، ثم الانتقال إلى النموذج الهيكلي البنائي الذي يتم فيه اختبار هذا الاثر بالإضافة لمعرفة قيمة معامل التحديد.

أنموذج القياس:

في هذا القسم يتم عرض نتائج نموذج القياس والذي يهدف إلى تقييم صدق الانموذج من حيث صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك الثبات المركب، و يعتبر التأكد من هذه الخصائص السيكومترية من المتطلبات الأساسية قبل اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي للدراسة. لذلك، تتبع هذه الدراسة توصية (Hair et al., 2017) في سياق الدراسة الحالية، والتي تنص على أن تقييم نموذج القياس يتم من خلال التأكد من صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك التأكد من ثبات الانموذج واتساقه الداخلي ويوضح الشكل 1 إجراءات نموذج القياس للدراسة الحالية على بلغ إجمالي عدد العناصر (45) عنصراً تم مقسمة على متغيرات الدراسة. حيث يشمل تقييم أنموذج القياس عرض متوسط التباين المستخرج (AVE) وذلك للتأكد من صدق الأداة قيم الثبات المركب ومعامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أنموذج القياس. كما في الشكل الآتي:



شكل (1) نموذج القياس

ثبات المقياس:

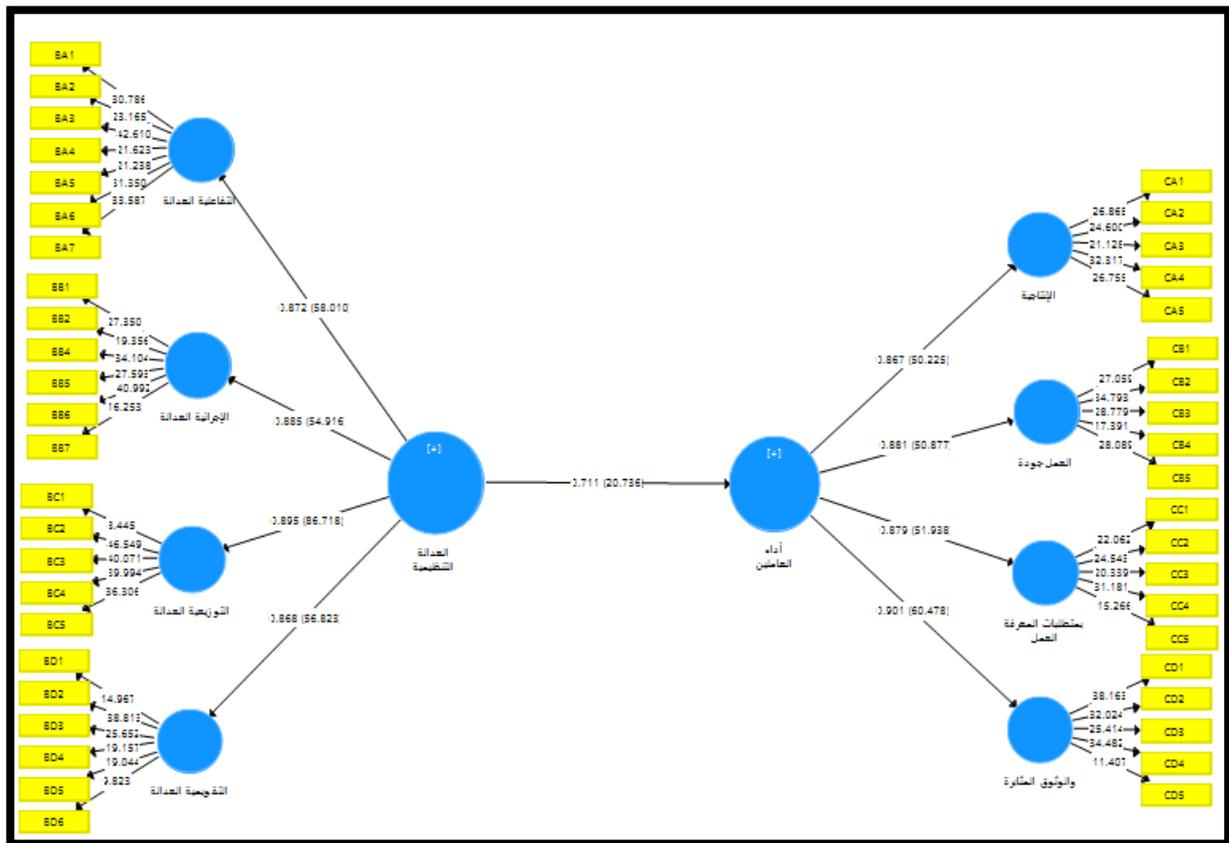
من أجل التأكد من ثبات أنموذج القياس يقترح هير وآخرون (Hair et al, 2017) قياس الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا حيث يشير معامل كرونباخ ألفا هذا إلى مدى ارتباط العناصر ببعضها البعض بشكل إيجابي، حيث يتحقق شرط الاتساق الداخلي عندما تكون قيمة كرونباخ ألفا 0.70 أو أعلى (Nunnally & Berstein, 1994). يتم حسابه من حيث متوسط الترابط بين العناصر التي تقيس المتغير (Sekaran & Bougie, 2016). "عندما يكون ألفا كرونباخ أقرب إلى (1,0)، تكون موثوقية الاتساق الداخلي أعلى" (Sekaran & Bougie, 2016). بالإضافة إلى ذلك، يجب أن ترتبط قيم جميع العناصر ببعضها البعض بشكل إيجابي عند درجة عالية من ألفا كرونباخ من 0.7 إلى 1.0 (Creswell, 2014). وفي الوقت نفسه، وفقاً لـ (Hair, et al., 2017) يوجد لدى معامل كرونباخ ألفا بعض القيود في والتي أصبحت بحاجة لمعالجة وذلك فقد تم ابتكار تطبيق أكثر ملاءمة لثبات الاتساق الداخلي والذي يُعرف بالثبات المركب، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.7 (Kline, 2016). في هذه الدراسة وكما هو مبين أدناه الجدول 5 فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا تقع بين (0,792 إلى 0,908) بينما تتراوح قيم الثبات المركب بين (0,852 إلى 0,927) التي تعتبر مقبولة وتؤكد ثبات نموذج القياس للدراسة الحالية.

جدول (3) ثبات المقياس

المتغير	الأبعاد	متوسط التباين المستخلص	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
العدالة التنظيمية	العدالة التفاعلية	0.644	0.908	0.927
	العدالة الإجرائية	0.584	0.856	0.893
	العدالة التوزيعية	0.605	0.826	0.881
	العدالة التقويمية	0.513	0.792	0.852
أداء العاملين	الإنتاجية	0.587	0.824	0.877
	جودة العمل	0.642	0.860	0.899
	المعرفة بمتطلبات العمل	0.550	0.794	0.859
	الوثوق والمثابرة	0.625	0.847	0.892

النموذج البنائي التركيبي (Structural Model)

الخطوة الثانية في تحليل نمذجة المعادلات البنائية هي الانتقال إلى النموذج البنائي الهيكلي وذلك بعد أن يتأكد الباحث من سلامة النموذج من حيث الصدق والثبات، حيث يقوم الباحث بتحويل نموذج القياس النهائي إلى نموذج بنائي هيكلي يقوم فيه باختبار العلاقات المفترضة في الاطار المفاهيمي للدراسة، حيث يوضح النموذج البنائي الهيكلي التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك التأثير الوسيط أو التفاعلي، حيث يوفر النموذج الهيكلي تفاصيل حول العلاقات بين المتغيرات (Hair et al., 2017). كما يمكن للباحث من خلال النموذج الهيكلي معرفة القيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج بشكل عام، كما يمكنه معرفة حجم التأثير الفردي لكل فرضية ($F2$) وكذلك الصلة التنبؤية (Q^2)، وفقاً لهير وآخرون (Hair et al, 2017) فإنه يمكن للباحث باستخدام نمذجة المعادلات البنائية القائمة على التباين تقيم النموذج البنائي من خلال النظر إلى قيمة معامل المسار (path coefficient) وقيمة كلاً من الدلالة الإحصائية (p -value) وقي الإحصائية (t -value) وذلك باستخدام مستويات اعاده التعيين (Bootstrapping)، كما أن من الموصى به كذلك في تحليل نمذجة المعادلات البنائية توضح قيمة حجم التأثير لكل فرضية.



شكل (2) نموذج القياس

توضح نتائج النموذج الهيكلي للدراسة الحالية يشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية (p -value) أصغر من (0,05)، وهذا

يؤكد على أنه يوجد تأثير مباشر ودال إحصائياً لممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أنه يمكن القول أن الفرضية الحالية ذو أهمية معنوية كذلك وذلك لأن معامل المسار يساوي (0,711) وهي قيمة أكبر من أقل قيمة موسى بها (0,20). تشير نتائج هذا البحث إلى أنه كلما زادت العدالة التنظيمية تحسن أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من منظورهم، وتعزو الباحثة تأثير العدالة التنظيمية على أداء العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من منظورهم؛ إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، كما في دراسة علي (2022) التي أظهرت وجود أثر مباشر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وفي البيئة العمانية أجرى الشنفري (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان، كشفت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. كذلك دراسة رحماواقي وبريونو (Rahmawati, & Priyono, 2020) التي أظهرت النتائج وجود تأثير لكل من العدالة التنظيمية وجودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين. وتتفق ودراسة أحمد وجميل (Ahmed, & Jameel, 2021) التي أظهرت نتائجها أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية أثرت بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي وقادرة على رفع الأداء، بينما لم تؤثر العدالة الإجرائية على الأداء الأكاديمي. دراسة جيوس (Jayus, 2021) التي أظهرت وجود تأثير للعدالة الإجرائية تأثير كبير على مشاركة المعلم. بينما لا يوجد تأثير للعدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية على مشاركة المعلمين.

قائمة المراجع:

- أبو علام، رجاء محمود. (2018). مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. عمان: دار المسيرة.
- بدوي، أحمد زكي (1979). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- علي. وفيقة. (2022). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 38(1).
- الشنفري، محمد بن مسلم سعيد. (2007). العدالة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي : دراسة على موظفي مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان. أطروحة ماجستير. جامعة مؤتة، الأردن.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 4(4)، العدد 2.
- حسن، عبد الجبار سعيد (2016). مبادئ البحث العلمي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الحصنة، علي؛ عطية، محمد (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(2).
- درّة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة: دار الرضوان.
- الزهراني، محمد صفر منصور. (2016). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 181.
- شلدان، فايز كمال. (2017) مستوى الرضا الأكاديمي لدى طلبة كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة وسبل تحسينه. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 6 (6). 159-136.
- شما، فتحي محسن؛ الشрман، منيرة محمود. (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1).
- الشياب، أحمد؛ أبو حمور، عنان. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- محبوب، وجيه، (2016). البحث العلمي ومناهجه. عمان: دار النشر والتوزيع.
- المسلمي، فاطمة صقر. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، Entrepreneurship Social Journal of Global Business and (GBSE). no 5..Vol3. تم الاسترجاع من دار المنظومة. 24621714 ISSN.
- معمر، حمزة. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- المنيزل، عبدالله و العتوم، عدنان. (2019). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. دار الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية
- الهيبل، عبد الباسط الهادي الساكت (2015). تفويض السلطات الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وعلاقتها بمبدأ الشورى في الشريعة الإسلامية، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج4، ع36.
- معمر، حمزة. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

REFERENCE LIST

- 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*, Vol. 10, No. 3.
- Arong, F. E., & Ogbandu, M. A. (2010). Major causes of declining quality of education in Nigeria administrative perspective: A case study of Dekina Local Government Area. *Canadian Social*

Science, 6(3), 61-76.

- Barakat, Ziad (2014), "The Degree of Organizational Justice among Principals of Public Schools in Palestine from the Perspective of their School Teachers", Acceptable Research in the Journal of Psychological and Educational Studies at Sultan Qaboos University, Muscat, Sultan-ate of Oman.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Sad
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior: The Moderated Mediation Model. *Business & Economic Review*, 9(4), 139-156.
- Fatimah, A. M. Amiraa and F. W. Halim. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* , 19, 1-7
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2019). *Multivariate data analysis (Eighth Edition)* Cengage Learning EMEA.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sartetd, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jayus, J.A. (2021), "The effect of distributive justice, procedural justice and interactional justice on teacher engagement and teachers performance", *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, Vol. 12 No. 7, pp. 131-139.
- Kalay, F. (2016), "The impact of organizational justice on employee performance: a survey in Turkey and Turkish context", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-20.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. (4th Ed). the GuilFord Press. New York.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. (4th Ed). the GuilFord Press. New York.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual_ A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. (6th Ed). Open University Press. McGraw-Hill Education.
- Rahmawati, S.D. and Priyono, B.S. (2022), "THE influence OF perception OF organizational justice, quality of work life and organizational commitment on performance:(study on Kayen and Jaken Public Health Center employees)", *International Journal of Social and Management Studies*, Vol. 3 No. 2, pp. 187-204.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach [7 ed.]*. Wiley, 3336–3336.
- Spell, C. S., & Arnold, T. (2007b). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33(5), 724–751. CrossRefGoogle Scholar.
- Steven K . Thompson,(2012). *Sampling*. Third Edition, p: 59-60
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Harlow. Essex: Pearson Education Limited.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abu Ealam, Ra. Ma. (2018). *Manahij Albahth Alkamiyi Walnaweei Walmukhtaliti*. Eaman: Dar Almasirati.
- Bidui, 'A. Zi. (1979). *Muejam Mustalahat Aleulum Aliajittimaeiati*. Bayrut: Maktabat Lubnan. Ealay. Wa. (2022). 'Athar Aleadalat Altanzimiat fi Al'ada' Alwazifii Ladaa Muealimat Riad Al'atfali. *Majalat Jamieat Dimashq Lileulum Altarbawiat Walnafsiati*, 38(1).
- Alshanfari, Mi. Ma. (2007). *Aleadalat Altanzimiat w 'Atharuha Ealaa Al'ada' Alwazifii : Dirasat Ealaa Muazafi Maktab Wazir Aldawlat w Muhafiz Zifaar fi Saltanat Eaman*. 'Utruhath Majistir. *Jamieat Mutata, Al'urdunn*.
- Albashashatu, Si. Ea. (2008). 'Athar Aleadalat Altanzimiat Ealaa Balwarat Altamathul Altanzimii fi

- Almuasasat Aleamat Al'urduniyati. Almajalat Al'urduniyat fi 'Iidarat Al'aemali, Mij(4), Aleadad 2.
- Hasanu, Eu.J. (2016). Mabadi Albahth Alealmii. Eaman: Dar Almanahij Lilnashr Waltawziei.
- Alhisnatu, Ea. Waeatiatun, Ma. (2019). Aleadalat Altanzimiat Ladaa Qadat Almadaris Bimuhafazat Bishat Waealaqatiha Bialwala' Altanzimii Lilmuealimina. Majalat Kuliyyat Altarbiati, Jamieat 'Asyut, 35(2).
- Drirt, Ea. Ma. (2008). Aleadalat Altanzimiat Waealaqatuha Bibaed Alaitijahat Al'iidariat Almueasirati. Alqahirata: Dar Alridwan.
- Alzahrani, Mi. Si. (2016). Aleadalat Altanzimiat Almudrikat Waealaqatuha Bimuqawamat Altaghyir Ladaa Muealimi Almadaris Althaanawiat Bimuhafazat Alliyth. Majalat Alqira'at Walmaerifati, Masira, Aleadad 181.
- Shaldan, Fa. Ka. (2017) Mustawaa Alrida Al'akadimii Ladaa Talbat Kuliyyat Altarbiat Bialjamieat Al'iislati Bighazat Wasubul Tahsinihi. Almajalat Altarbawiat Alduwaliat Almutakhasisati, Almuajalad 6 (6). 136-159.
- Shama, Fa. Mi. Alsharman, Mi. Mi. (2019). Aleadalat Altanzimiat Ladaa Mudiri Almadaris Dakhil Alkhati Al'akhdar Waealaqatiha Bialaitizam Altanzimii Lilmuealimin Min Wijhat Nazarihim. Majalat Aljamieat Al'iislati Lildirasat Altarbawiat Walnafsiati, 27(1).
- Alshayabi, 'A. 'Abu Hamur, Ea. (2014). Mafahim 'Iidariat Mueasirati. Al'urduni: Al'akadimiun Lilnashr Waltawziei.
- Mahjuba, Wa. (2016). Albahth Aleilmiu Wamanahijuhu. Eaman: Dar Alnashr Waltawziei.
- Almuslimi, Fa. Si. (2017). Alrida Alwazifiu Waealaqatuh Bifaealiat 'Ada' Aleamilin Bialmudiriyyat Aleamat Altarbiat Waltaelim Bimuhafazat Shamal Albatinat Bisaltanat Eaman, Journal Of Global Business And Social Entrepreneurship (Gbse). Vol.3. No.5 Page 213-226 Gbse.Com.My. Tama Alaistirjae Min Dar Almanzumati.Eissn 24621714.
- Maeamiri, Ha. (2019). 'Iidrak Aleadalat Altanzimiat Waealaqatiha Bisuluk Almuatanat Altanzimiat Ladaya 'Asatidhat Altaelim Althaanaway. Risalat Dukturat Ghayr Manshurt, Kuliyyat Aleulum Al'iislati Walajtima'iati, Jamieat Qasidi Mirbah, Wariqlata, Aljazayir.
- Almunayzili, Ea.Al. Waleutawamu, Ea. (2019). Manahij Albahth fi Aleulum Altarbawiat Walnafsiati. Dar Almawsueat Lilnashr Waltawziei, Alrayad, Almamlakat Alearabiyyat Alsueudia
- Alhabil, Ea. Ba. (2015). Tafwid Alsulutat Al'iidariat Wa'athariha Ealaa Kafa'at Al'ada' Waealaqatiha Bimabda Alshuwraa fi Alsharieat Al'iislati, Majalat Albuhuth Waldirasat Alshareiati, Mij4, Ea36.
- Maeamiri, Ha. (2019). 'Iidrak Aleadalat Altanzimiat Waealaqatiha Bisuluk Almuatanat Altanzimiat Ladaya 'Asatidhat Altaelim Althaanaway. Risalat Dukturah Ghayr Manshurtin, Kuliyyat Aleulum Al'iislati Walajtima'iati, Jamieat Qasidi Mirbah, Wariqlata, Aljazayir.