

# ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة

شادن عبدالله عبدالعزيز الديخي

طالبة ماجستير- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية  
sh.aldobekhi@gmail.com

قبول البحث: 2022/3/12

مراجعة البحث: 2022/2/17

استلام البحث: 2022/1/30

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.3>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة

شادن عبدالله عبدالعزيز الديبكي

طالبة ماجستير - كلية التربية - جامعة القصيم - السعودية  
sh.aldobekhi@gmail.com

استلام البحث: 2022/1/30 مراجعة البحث: 2022/2/17 قبول البحث: 2022/3/12 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.3>

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة- التخصص- المؤهل العلمي- نوع المدرسة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (210) معلمة، واستخدم مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه (الخضر وجاد الرب، 2016) بناء على مقياس كولكوت (Colquitt, 2001)، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة متوسطة، وممارسة العدالة التعاملية جاءت متحققة بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى المديرات بمدينة بريدة ترجع لسنوات الخبرة والتخصص والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القائدات تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح معلمات المدراس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ المديرات؛ رياض الأطفال.

### 1. المقدمة:

التربية من الأعمال الإنسانية المستمرة، وهي ليست عملية جديدة فهي موجودة منذ بداية الخليقة، وتهتم التربية بجوانب الإنسان المختلفة وتعكس أهداف وثقافة المجتمع، ونظام التربية لا يمكن تعميمه على مجتمعات متعددة فلكل مجتمع خصائصه وأهدافه وخططه السياسية التي تجعله يتخذ أساليب تربوية مختلفة عن المجتمعات الأخرى.

والتربية ضرورة فردية واجتماعية على حد سواء، فالفرد يحتاج للتربية لأنه يكتسب المعرفة من خلالها، لأن الإنسان في بداية حياته كثير الاتكال فتساعده التربية على الانتقال من كائن بيولوجي إلى فرد متفاعل مع الآخرين متكيف مع ذويه وجماعته، وتزداد حاجة الفرد للتربية عند تقدم الحضارة والتطور، وتبرز حاجة المجتمع للتربية لأنها تحتفظ بترائثه الثقافي وتعززه وتنقله (العميرة، 2010).

وتُعد مرحلة الطفولة من أهم مراحل حياة الإنسان ففيها تتكون أبرز معالم شخصيته وتكون عاداته واتجاهاته وهي مرحلة غرس القيم، لذا اهتم الإسلام اهتماماً فائقاً بالإنسان وحفظ حقوقه واهتم بمرحلة الطفولة على وجه الخصوص لأن الأطفال هم أمل هذه الأمة ومستقبلها، وتربية مرحلة رياض الأطفال بمثابة بناء القاعدة لباقي المراحل التالية.

وتهدف تربية الطفل إلى تنمية شخصيته السوية من كافة الجوانب، ومساعدة الطفل على الاندماج مع الأقران، وإعداد الطفل للمراحل التالية وتزويده بالمهارات الأساسية ليعتمد على نفسه، وتنشئة الطفل على قيم ومبادئ المجتمع (معوض، 2015). ومن أهم جوانب الاهتمام بالأطفال هو حقهم في التعليم وتوفير معلمين على درجة عالية من الكفاءة لأن أداء المعلم ينعكس على الطلاب من جميع النواحي، وقد رفع الدين الإسلامي مكانه المعلم ووصفهم بورثة الأنبياء، فالتعليم ليست مهنة أو حرفة الهدف منها الكسب فقط وإنما هو عمل ديني عظيم يُثابون عليه، فتعلم العلم صدقة ولُقب

المعلمون بالعلماء لعظم شأنهم ورسالتهم التي يقومون بها ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ﴾ [فاطر الآية 28]، (العجمي وآخرون، 2014).

والإدارة الحديثة تهتم بالمعلم وتنميته مهنيًا وتوفير بيئة تعليمية مناسبة من جميع النواحي حتى يعطي بكفاءة أكثر، والمدير الناجح هو من يهتم بالعنصر البشري وينمي مهاراته ويوفر له بيئة جذابة عادلة مريحة، ومن أهم الجوانب التي تؤثر على أداء المعلم هي البيئة التي يعمل بها والمعاملة التي يتلقاها، فشعور المعلم بالظلم وعدم المساواة من أبرز الأسباب التي تقلل من عطائه وتحرم الطلاب من الاستفادة من خبراته. والمدير الجيد هو من يؤثر على المعلمين بالإقناع وليس بالإكراه، ويفرض إرادته على المعلمين ويعزز العدل والاحترام والتعاون، واستمالة المعلمين لإنجاز أعمالهم ومهامهم الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة المشتركة (نورث هاوس، 2018). ويجب أن يكون المدير مؤهلًا تربويًا وثقافيًا وذا كفاءة عالية وملئًا بالميدان الذي يعمل فيه، ويوزع العمل بين المعلمين بعدل ويراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين، ويوثق الصلة بين المعلمين والإدارة (البدر، 2018).

وجانب العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال له أهمية بالغة وتأثير كبير، فشعور المعلمات بعدم المساواة يقلل من دافعتهن للتعليم وتقل الراحة في مكان العمل مما يؤدي لخفض الأداء، ويزيد من الصراع داخل المؤسسة التعليمية، وقد تكون العدالة موجودة داخل المؤسسة التعليمية لكن مستوى إدراكها يختلف من معلمة لأخرى فبعض القرارات قد تراها إحدى المعلمات عادلة بينما الأخرى ترى هذا القرار ظالم وفيه انتهاك لحقوقها، لذا من الواجب على المدير أن تكون حريصة على وضوح القرارات والإجراءات والمساواة بين جميع المعلمات حتى لا تتأثر العملية التعليمية ويتأثر الأطفال في هذه المرحلة، وشعور المعلمات بالعدالة التنظيمية يزيد من الولاء التنظيمي للمؤسسة التعليمية كما جاء في دراسة (الحصنة وعطية، 2019). ومن المبررات للأخذ بالعدالة التنظيمية في المدارس أنها تزيل السياسات التنظيمية التي تتصف بالبيروقراطية، التي تقوم على الظلم وإشعار المعلمين بالتهديد، وتحولها إلى مشاعر الأمان والرضا لتضمن الفاعلية والاستمرارية على المدى البعيد، وتؤثر في إنتاجية وربحية المؤسسة فهو أحد الأساسيات لضمان استمرار المؤسسة (منشي، 2017، ص2).

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في كونها الأساس لتمييز المدارس في أدائها، وتساعد المؤسسات التعليمية لإيضاح حقيقة النظام التوزيعي الذي يُبنى على أسس العدل والمساواة في رواتب العاملين في المؤسسة، وتساعد في السيطرة على المؤسسة واتخاذ القرارات بشكل دقيق، وتؤثر أيضًا على سلوك المواطنة التنظيمية ومدى رضا المعلمين عن القادة، وتسهم في جودة نظم الرقابة والمتابعة والتقييم، وتساعد في إبراز الصفات الاجتماعية والأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة (البليهد، 2020، ص143).

ويحقق القائد العدالة التنظيمية عند تحقيقه لعدة أبعاد بدايةً بالمساواة وتوزيع موارد المنظمة بشكل جيد وهذا يندرج ضمن العدالة التوزيعية (عيسى وآخرون، 2020، ص174)، ويتضمن بعد العدالة التوزيعية أيضًا شعور الأفراد بأنه قد تمت مكافأتهم بطريقة عادلة (الظفري والسعيدية، 2020، ص378)، ومن أبعاد العدالة التنظيمية أيضًا بُعد العدالة الإجرائية ويقصد بها المساواة بين جميع الموظفين بتطبيق السياسات والإجراءات (أبو طيخ وآخرون، 2020، ص556)، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتم مناقشة الموظف وإطلاعه على المعايير التي تم تقييمه من خلالها (الريامية، الظفري، 2020، ص108)، ويعتبر بعد العدالة التعاملية أو ما يعرف بالعدالة التفاعلية من أهم أنواع العدالة التنظيمية لأنها تؤثر على الانتماء وبناء الثقة بين الموظفين (الشايح، 2016، ص74)، والمقصود بالعدالة التفاعلية أو التعاملية طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين حيث يقوم هذا التعامل على الدبلوماسية والاحترام (العززي وآخرون، 2020، ص251)، ويتضمن البعد الأخير وهو بُعد العدالة المعلوماتية تقديم معلومات للموظفين عن الإجراءات والمخرجات التي تتعلق بهم (العززي وآخرون، 2020، ص251)، ويجب أن تكون هذه المعلومات وافية وكافية ودقيقة (الريامية والظفري، 2020، ص108). ولهذا قامت الدراسة بتسليط الضوء على العدالة التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال لما لها من أهمية بالغة وتأثير كبير على العملية التعليمية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

أشارت دراسة حمرون والزهراني (2020) أن درجة ممارسة القادة للعدالة التنظيمية في منطقة تبوك جاءت بتقدير متوسط، واتفقت دراسة الرويلي وعلاّب (2019) مع دراسة حمرون والزهراني في أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وتُظهر نتائج دراسة الشايح (2016)، ودراسة العبسي (2020) ودراسة العدوان والعباصرة (2019)، أن العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يوحي بوجود انخفاض في العدالة التنظيمية عن المعدل المطلوب، وورد في دراسة البليهد والشهري (2020) أن قائدات المدارس الابتدائية يمارسن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات بدرجة عالية، وفي دراسة العجمي (2020) ذكر أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالأحساء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة

والدراسة الحالية سلطت الضوء على العدالة التنظيمية لأنها تُعد من أهم وأبرز العوامل المؤثرة على أداء المعلمات، فشعور المعلمات بالظلم وعدم المساواة يقلل من الأداء ويزيد الصراع والتسرب، ولهذا تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العدالة التنظيمية، لأن دور معلمة رياض الأطفال في العملية التربوية والتعليمية كبير جدًا، حيث يتعكس أداءها وكفاءتها على الأطفال سلبًا وإيجابًا، لذا من المهم جدًا أن تُعالج البيئة التي تعمل بها المعلمة لكي تقوم بالأدوار المنوطة بها على أكمل وجه، ونظرًا لتأثير العدالة التنظيمية على العديد من الجوانب كتأثيرها على الأداء الوظيفي كما ورد في دراسة

الوهابي (2014) أنه توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والأداء الوظيفي، وتأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية كما جاء في نتائج دراسة الشايع (2016) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي كما ورد في نتائج دراسة شما والشرمان (2019) أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وترتبط العدالة التنظيمية بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي (الطبطبائي، 2021)، وهذا ما يؤكد أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وكما يُلاحظ ندرة تطبيق دراسات العدالة التنظيمية على مرحلة رياض الأطفال، لذا دعت الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق عرضه، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة- التخصص- المؤهل العلمي- نوع المدرسة)؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة- التخصص- المؤهل العلمي- نوع المدرسة حكومي أو أهلي).

## 3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعالج هذه الدراسة موضوع مهم ويواجه قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية وهو العدالة التنظيمية وتساعد على تقويمها.
- على الرغم من الاهتمام الكبير بموضوع العدالة التنظيمية إلا أنه توجد ندرة في تطبيقها في مجال رياض الأطفال وبالذات في الروضات الأهلية.
- تسهم هذه الدراسة بتزويد أصحاب القرار والقيادات التعليمية في مدينة بريدة ومساعدتهم لوضع آليات وبرامج تساهم في رفع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى المعلمات.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية.
- إثراء المكتبات ببحوث علمية تخص العدالة التنظيمية.

## 4.1. مصطلحات الدراسة:

### • العدالة التنظيمية:

تعرف بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (عبدالحاميد ومحمد، 2015، ص.11).

ويعرفها العنزي وحسن (2019): "المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية، أو تربوية، وتتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية". وتُعرف العدالة التنظيمية إجرائيًا في هذه الدراسة: درجة إحساس المعلمات في الروضات الأهلية والحكومية بمعاملة الإدارة لهن بعدل ومساواة في توزيع العمل وإجراءاته واتخاذ القرارات، ومقارنة الجهود المبذولة من المعلمات بالمردود والمقابل الذي يحصلن عليه في مدينة بريدة.

## 5.1. حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أبعاد العدالة التنظيمية التالية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الروضات الحكومية والأهلية بمدينة بريدة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال بمدينة بريدة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1442هـ - 2021م.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.1.2. العدالة التنظيمية:

##### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

ذكر الله تعالى في كتابه الكريم وجوب العدل ووجوب الوفاء بالعقود والمواثيق على أنفسنا والأقربين من الناس إلينا وجميع الناس حتى لو كانوا مشركين لا يؤمنون بشيء من كتاب الله، ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ﴾ [الأنعام الآية 152]. والعدل ليس واجباً في حالٍ دون حال، بل هو واجب حتى لو كان بين الأفراد حقد أو غل أو بغضاء كما قال الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة الآية 8] (موسى، 2020، ص.30).

وتعتبر العدالة التنظيمية من المؤثرات الرئيسية التي تؤثر على كفاءة أداء العاملين من جانب وأداء المؤسسة من جانب آخر (العجمي، 2020، ص.115)، ويرى معظم الباحثين أن سلوك العاملين قد يتأثر بسبب اختلاف مفاهيمهم وإدراكهم عن العدالة التنظيمية فإذا اختل الإدراك وشعر الموظف بالظلم ينعكس ذلك على سلوكه داخل بيئة العمل (حمرون والزهراني، 2020، ص.27). وفكرة تطبيق العدالة في المنظمة تعود لأدمز 1965م في نظريته المساواة، واعتقد فيها أن سلوك الأفراد العاملين يتأثر بشكل كبير بمدى شعورهم بالمساواة في توزيع المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود التي يبذلونها (العيسي، 2020، ص.14)، وتذكر قهيري (2020، ص.94) أن العدالة بصفة عامة هي إعطاء كل ذي حق حقه.

والعالم "جرينبيرج" (Greenberg) هو أول من طرح العدالة التنظيمية كمفهوم علمي، ومع مرور السنوات زاد الاهتمام بهذا الموضوع من قبل العلماء وبالأخص علماء النفس، واحتل هذا المفهوم مكاناً هاماً في الفكر الإنساني، فالهدف الأساسي للعدالة التنظيمية هو إحداث التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وتعتبر العدالة التنظيمية أساس جودة العمل والقيم فيه وعامل مؤثر في سلوك الأفراد (العنزي، 2020، ص.250)، ولقيت العدالة التنظيمية على مستوى الإدارة المدرسية الاهتمام الكافي في بداية القرن الواحد والعشرين عندما قام اثنين من كبار أساتذة الإدارة التعليمية هما هوي وتارتر (Hoy & Tarter) بالقيام بأول محاولة لتطبيق العدالة التنظيمية في المدرسة، وطرحا عدة مبادئ أساسية يمكن أن تطبق في المدارس (العجمي، 2020، ص.115)، وتعني العدالة التنظيمية إدراك الموظفين لمدى معاملتهم بإنصاف في المنظمة، وكيف يمكن لهذا الإدراك أن يؤثر في النتائج مثل الالتزام والرضا، أي هي إحساس الموظف بالعدالة في القضايا ذات الصلة بالعمل (الشايح، 2016). ويعرفها الخضري وجاد الرب (2019) أنها إدراك الأفراد الذين ينتمون لمنظمة معينة للعدالة في مجتمع عملهم، ومفهوم العدالة يرتبط بالإدراك فكل فرد في المنظمة يفهم ويعرف العدالة وكيف تُطبق من منظورة الخاص، بالذات عندما يكون الفرد في قلب الموقف وستطبق العدالة عليه.

ويذكر العدوان والعياصرة (2020، ص.233) أنها درجة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى العدالة التنظيمية. ويرى محمود (2020، ص.60) أن العدالة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة في وظائفهم، والتأثيرات في مخرجاتهم والنتيجة عن هذا الإحساس. ويذكر أبو اليزيد (2020، ص.2) في دراسته أنه يجب على الإدارة أن تحرص على معاملة الموظفين بشكل عادل ومتساوي مما يؤثر على سلوكهم الوظيفي.

##### ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات، الحكومية بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص، لتأثيره الكبير على جميع العمليات في الإدارة المدرسية، ويسهم في مساعدة المدير على أداء مهامه الإدارية بشكل يحقق أهداف المؤسسة (شما والشومان، 2019، ص.702)، وتتضح أهمية العدالة التنظيمية بسبب علاقتها باتخاذ القرار التنظيمي وارتباطها بمجموعة من المفاهيم الأخرى كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة، والأداء الوظيفي والثقة، وعند شعور الموظفين بالتعامل العادل يتجهون للتطوير والإنجاز، وأهمية العدالة التنظيمية تكمن في الحاجة القوية للتخلص من البيروقراطية، التي تقوم على الظلم وشعور العاملين بالتهديد وانعدام الأمان الوظيفي، وتحويلها إلى مشاعر رضا، لتضمن المنظمة الاستمرارية على المدى الطويل (البليهد والشهراني، 2020، ص.142).

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية (العنزي وحسن، 2019، ص.10) (البليهد والشهراني، 2020، ص.142):

- تؤثر على دافعية الموظفين وتعني روح الفريق والعمل الجماعي وهذا يؤدي لرفع دافعية الأفراد للعمل من أجل زيادة مكافآت الجماعة، لأن المعاملة العادلة تُشعر الموظفين بأن المؤسسة تقدر كل فرد في الجماعة.
- تُشعر الموظفين بالراحة لأن المؤسسة تعاملهم بإنصاف وهذا يؤدي للعمل الجاد وتقديم أداء مميز.
- تقليل الصراع داخل المؤسسة سواء كان صراع فردي أو صراع جماعي لأنه يعيق تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أبرز مسبباته انعدام شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

- تسهم في إيضاح النظام التوزيعي الذي يُبنى على أساس العدل والمساواة في العائد المادي للموظفين.
- تساعد على الدقة في اتخاذ القرار داخل المنظمة والسيطرة الفعلية عليها.
- ترفع معدل الالتزام التنظيمي، وتؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ورضا الموظفين عن القيادات والإجراءات.
- توفر نظام يتميز بالجودة من ناحية المتابعة والتقييم والرقابة، وتقوم بالتغذية الراجعة والتقييم المستمر لجميع العمليات التنظيمية.
- تعزز المنظومة الأخلاقية والاجتماعية للموظفين وتحقق التفاعل الإيجابي والتناغم بينهم نظراً لإدراكهم للعدالة التنظيمية في المنظمة.

#### ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية:

- نظرية العدالة لآدمز (Adams): كان آدمز باحثاً نفسياً في أحد شركات مدينة نيويورك (العجمي، 2020، ص114) وتقوم نظريته على افتراض أن العاملين يقومون بتقييم مستوى العدالة عن طريق المقارنة، ويكون ذلك بمقارنة مدخلاتهم مع المخرجات التي يحصلون عليها، ومقارنة مخرجاتهم الخاصة مع مخرجات الأفراد الآخرين ممن لديهم نفس المستوى الوظيفي، وعندما يدرك الموظف انعدام العدالة يبدأ حالة من التوتر النفسي يصحبها تغيرات سلوكية قد تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه النظرية ربطت العدالة التنظيمية بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع (فلمبان والقرشي، 2020، ص25).
- نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter & Lawler): تفترض النظرية أن الفرد يتوقع مقدار المكافأة التي يستحقها مقابل مقدار الجهد الذي يبذله، وعندما يكون العائد موازي أو يزيد عن المقدار المتوقع فإن الموظف سيشعر بالرضا، والتحفيز، والنشاط، وببذل الجهد في عمله، ولكن كون العوائد أقل من توقعات الفرد سيؤدي ذلك إلى شعور بعدم الرضا، وانعدام الدافعية، وعدم بذل الجهد، وهذه النظرية أكدت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل مرتبط بتوقعات الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها مقابل جهده (فلمبان و القرشي، 2020، ص25).
- نظرية رولس (Rawls): تساوي هذه النظرية بين الأفراد بغض النظر عن الفروق الاجتماعية التي تنشأ بسبب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يولد فيها الفرد، فيرى رولس أن العدالة هي الإنصاف، ويقصد بالإنصاف أن يتم إسقاط جميع الفروق الاجتماعية والطبيعية، وتحتوي هذه النظرية على ثلاث تصورات للعدالة: الأول شخصي ويقصد به نظر الأفراد لبعضهم بأن لهم حقوق في اختيار مبادئ تنظيم مجتمعاتهم، والثاني يوضح علاقات الأفراد الشخصية القائمة على الاختلافات الدينية والاجتماعية والثقافية، والتصور الثالث هو للبنية العامة والغاية من التعاون الاجتماعي (حمرون والزهراني، 2020، ص33).
- نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson): نشأت هذه النظرية من الواقع الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الستينيات، والذي كانت من أكبر مشاكله غياب العدالة والمساواة في علاقة الأفراد بالمؤسسات الإدارية، وأدت هذه المشكلة إلى وجود خلل في الأوضاع الإدارية والاجتماعية، وأدى ذلك إلى قيام حركة جديدة تدعم العدالة الاجتماعية، وكان من مطالبها دعم الحقوق المدنية للأفراد، وإتاحة العمل للجميع، وأن تكون المكافآت بقدر الجهد المبذول (حمرون والزهراني، 2020، ص33).

#### رابعاً: خصائص العدالة التنظيمية:

- تذكر قهيري (2020، ص98) (سليمان، 2019، ص23) أن للعدالة التنظيمية خصائص تميزها عن غيرها وتتلخص في الآتي:
- تعتبر العدالة التنظيمية قيمة جوهرية وأساسية في المنظمة.
- تتضمن العدالة التنظيمية عدة جوانب نذكر منها: العدالة التوزيعية وتعني المخرجات التي يحصل عليها العاملون، والعدالة الإجرائية وتعني الإجراءات التي يتم تطبيقها لتوزيع المخرجات، والعدالة التفاعلية وتعني المعاملة التي يتلقاها الموظفون.
- تعتبر العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، ويعني ذلك أن كل موظف ينظر للمواقف بطريقته الخاصة بعضهم يراها عادلة وآخرون يرونها غير عادلة.
- تتحدد العدالة التنظيمية على ضوء إدراك الموظف لنزاهة المخرجات والإجراءات التنظيمية، وهي الطريقة التي يحكم الموظف فيها على تعامل الإدارة في المستوى الوظيفي والإنساني الذي يتلقاه.
- تقوم العدالة التنظيمية بتقريب أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة وسد الفجوات بينهما.
- تتضمن جوانب عديدة من السلوك التنظيمي بسبب ارتباطها بمتغيرات تنظيمية عديدة لها تأثير على نجاح المؤسسات.
- الإدارة العليا تدعم العاملين، وتحقق التكامل بين جميع الوحدات في التنظيم الإداري.
- وضوح الأهداف للعاملين وتشجيعهم على المبادرة بالإبداع، مما يجعلهم يتمتعون بالحرية والمسؤولية وزيادة الولاء للمؤسسة.

#### خامساً: مبادئ العدالة التنظيمية:

- تضم العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها (عبد الحميد ومحمد، 2015، ص15) (المطيري، 2019، ص14):
- مبدأ المساواة: تساوي جميع الموظفين في الفرص والحوافز وساعات العمل والأجور والواجبات الوظيفية.
- المبدأ الأخلاقي: يتضمن مجموعة من القيم الأخلاقية يجب أن تلتزم بها الإدارة والموظفون في تعاملاتهم مثل الاستقامة والشرف والأمانة والنزاهة



والصدق والإخلاص.

- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تُبنى القرارات وتُتخذ الإجراءات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة، وأن تكون قابلة لتصحيح الأخطاء.
- مبدأ الالتزام: اعتماد معايير وقوانين يتم تطبيقها بشكل عادل، والتعامل المنصف وتوزيع المكافآت على حسب الاستحقاق ووفقاً للقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: جميع الأطراف في المنظمة تشارك في صنع واتخاذ القرار وتطبيق الإجراءات.

#### سادساً: مكونات العدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية تتضمن مجموعة من المكونات منها ما يلي (عطية، 2019) (سليمان، 2019، ص.25):
- القيم التنظيمية: هي القيم داخل مكان العمل، المرغوب والمرفوض، الجيد والسيئ، والتي تقوم بتوجيه سلوك الموظفين في الظروف المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بينهم، والحرص على إدارة الوقت، ورفع الأداء، واحترام الآخرين.
- المعتقدات التنظيمية: أفكار يشترك بها الأفراد داخل بيئة العمل حول طبيعته وكيفية إنجازه، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وتأثيره على تحقيق الأهداف.
- الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها الموظفون ومفيدة للمؤسسة، ومن المفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.
- التوقعات التنظيمية: أفكار وتوقعات الفرد من المؤسسة، أو توقعات المؤسسة من الفرد، خلال فترة عملهم معاً، تتمثل في الاحترام بينهم وبيئة تدعم احتياجاتهم.

#### سابعاً: أنواع العدالة التنظيمية:

ذُكرت أبعاد أو أنواع العدالة التنظيمية في الكثير من الدراسات، ولكن بعض الدراسات تطرقت لبعدين فقط هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كدراسة البلهد والشهراني (2020)، ودراسة قهيري (2020)، وبعض الدراسات تطرقت للبعدين السابقين مع إضافة بعد ثالث وهو العدالة التفاعلية أو التفاعلية كدراسة حمرون والزهراني (2020)، ودراسة العجمي (2020). في هذه الدراسة سنتناول أربع أبعاد للعدالة التنظيمية كما وردت في مقياس كولكوت، ومن الدراسات التي تناولت نفس أبعاد الدراسة الحالية دراسة العززي وآخرون (2020)، ودراسة الريامية والظفري (2020).

#### • العدالة التوزيعية

يعتمد هذا البعد على نظرية المساواة، وتوقف السلوك الاجتماعي على توزيع مواد المنظمة بشكل جيد (عيسى وآخرون، 2020، ص.174)، والعدالة التوزيعية تعبر عن قيام إدارة المنظمة بتوزيع الموارد والمكافآت والعقوبات بحسب معايير معينة، مع وضع ردود فعل الموظفين على هذا التوزيع بعين الاعتبار (أبو طيخ وآخرون، 2020، ص.556)، ويتضمن هذا النوع شعور الأفراد بأنه قد تمت مكافأهم بطريقة عادلة (الظفري والسعيدية، 2020، ص.378)، وإذا أحس الموظفون بعدم عدالة التوزيع يؤدي ذلك لزيادة معدل الاحتراق الوظيفي (الريامية والظفري، 2020، ص.108)، ويؤدي أيضاً انعدام هذا البعد إلى انخفاض الأداء الوظيفي للموظفين، وعدم جودة الأداء، وضعف في المواطنة التنظيمية (العززي وحسن، 2019، ص.11)، ويذكر الزهراني (2019) أن هناك ثلاث قواعد لعدالة التوزيع هي:

1. قاعدة المساواة: تُبنى هذه القاعدة على أساس مدى المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافآت أكثر من العامل بدوام جزئي عند افتراضنا أن جميع العوامل الأخرى متساوية لديهم، وعند حصول العكس يدل على تجاوز هذه القاعدة.
2. قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة التغاضي عن جميع الخصائص الفردية كاللون والجنس في توزيع المكافآت.
3. قاعدة الحاجة: تقديم الموظفين أصحاب الحاجة الملحة على غيرهم، بافتراض تساوي باقي العوامل.

#### • العدالة الإجرائية

ويقصد بها المساواة بين جميع الموظفين بتطبيق السياسات والإجراءات (أبو طيخ وآخرون، 2020، ص.556)، ويتعامل الموظف مع طريقة صنع القرار وليس مع محتوى القرار (الظفري والسعيدية، 2020، ص.378)، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتم مناقشة الموظف وإطلاعه على المعايير التي تم تقييمه من خلالها (الريامية والظفري، 2020، ص.108)، ولا تقتصر العدالة الإجرائية على نزاهة النتيجة بل تتعداها لتصل إلى كيف تم اتخاذ هذا القرار وطريقة الحكم (الشايخ، 2016، ص.74)، وانعدام هذا البعد يؤدي إلى تدني تقييم المنظمة الكلي، وقلة الرضا الوظيفي، ونقص في مستوى الالتزام التنظيمي، وارتفاع مستوى النزوع لترك العمل (العززي وحسن، 2019، ص.11)، ويذكر الزهراني (2019) أن هناك ست قواعد للعدالة الإجرائية هي:

1. قاعدة الطريقة الثابتة: تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين دون تمييز أحدهم على الآخر.
2. قاعدة طمس المحاباة: البعد عن الانحياز ومراعاة الفوائد الشخصية في كل مراحل اتخاذ القرار.
3. قاعدة الدقة: عملية اتخاذ القرار يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، والابتعاد عن الأخطاء قدر الإمكان.
4. قاعدة القابلية للتصحيح: إمكانية التعديل على الإجراءات الخاصة بالقرار.

5. قاعدة التمثيل: جميع القرارات والمراحل التي تمر بها يجب أن تمثل قيم وتوقعات واعتبارات الموظفين الذين تخصهم هذه الإجراءات.
6. القاعدة الأخلاقية: كل الإجراءات يجب أن تكون مرتبطة بالقيم والمعايير الأخلاقية للموظفين.

#### • العدالة التعاملية (التفاعلية)

تعتبر من أهم أنواع العدالة التنظيمية لأنها تؤثر على الانتماء وبناء الثقة بين الموظفين (الشايخ، 2016، ص.74)، والمقصود بالعدالة التفاعلية أو التعاملية طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين، حيث يقوم هذا التعامل على الدبلوماسية والاحترام (العزي وآخرون، 2020، ص.251)، وتعتمد العدالة التفاعلية على إدراك الموظفين للمعاملة التي يلقيونها من الإدارة، والتي يجب أن تتصف بالاحترام والكرامة والتقدير (العجمي، 2020، ص.127)، وتوضح مدى التطبيق الفعلي للإجراءات التنظيمية (فلمبان والقرشي، 2020، ص.26)، ويذكر الزهراني (2019) أن عدالة التعاملات تضم عدالة العلاقات الشخصية وتشير إلى مدى تعامل المدير مع الموظفين باحترام وتقدير.

#### • العدالة المعلوماتية

تعني عدالة المعلومات أن تكون المعلومات كافية للإجابة عن تساؤلات الموظفين، مثلاً لماذا تم اختيار هذه الإجراءات بهذه الطريقة؟ أو كيف تم التقييم وتحديد المخرجات؟ وتركز عدالة المعلومات على تقديم تفسيرات وافية للموظفين فيما يرتبط بالإجراءات (الوهبي، 2014، ص.426)، وتتضمن العدالة المعلوماتية تقديم معلومات للموظفين عن الإجراءات والمخرجات التي تتعلق بهم (العزي وآخرون، 2020، ص.251)، ويجب أن تكون هذه المعلومات وافية وكافية ودقيقة (الريامية والظفري، 2020، ص.108)، وتركز على التوضيحات التي تقدم للموظفين وتوصلهم للمعلومات الضرورية عن سبب استخدام إجراء معين، أو تحديد مخرجات معينة بشكل موثوق وأكد (الزهراني، 2019، ص.160).

#### ثامناً: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات ومنها (شما والشرمان، 2019، ص.703) (سليمان، 2019، ص.27):
- بيئة العمل: تنقسم أولاً إلى بيئة داخلية وتتضمن كل الظروف المادية داخل المنظمة، كالتجهيزات والتهوية والحرارة والنظافة والإضاءة وكون العمل موزع بشكل جيد ومحدد، وثانياً البيئة الخارجية تتضمن جميع ما يحيط بالمؤسسة، من نظم اجتماعية وسياسية وثقافية وصناعية وتعليمية واقتصادية، ويتضمن ذلك شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين: هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات تبدأ بعملية الاستقطاب عندما تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها لموظفين، وهذه العملية ليست بالبسيطة بل تتضمن على عدة معايير يجب مراعاتها، مثل أن يكون الإعلان قوي ويؤدي إلى استقطاب الأفراد المميزين، وتوضيح أهداف الاستقطاب، ثم تأتي عملية الاختيار، وتعني انتقاء الأشخاص المناسبين والمميزين من بين المرشحين، وفي هذه العملية يجب التركيز على الكفاءة والفاعلية.
- المقابل المادي (الرواتب): يجب الاهتمام بكل وظيفة وتحديد قيمتها النسبية والمقابل المادي لها، وتحديد درجات الرواتب لكل الوظائف وتوضيح مقدار الخصم وأسبابه ومن الضروري وجود إدارة جيدة لسلم الرواتب لضمان المقابل المناسب والمريض للموظفين في هذه الوظائف.
- المكافآت (الحوافز): وتعني إعطاء مقابل للأداء المميز بصورة عادلة، لتشجيع وتحفيز العاملين على زيادة وجودة الأداء، وقد تكون المكافآت بصورة فردية أو مكافآت جماعية أو مكافآت على مستوى المؤسسة ككل.
- الترقية: ويقصد بها إعطاء الموظف وظيفة أعلى من وظيفته الأولى من ناحية المسؤولية والصعوبة، ولابد من وجود سلم للوظائف وتدرجها من ناحية الصعوبة والمسؤولية.
- أسلوب القيادة والإشراف: من أكثر العوامل المؤثرة على الموظفين من ناحية دافعيتهم ورضاهم واتجاهاتهم النفسية عن العمل، فيتأثر إنجاز الأعمال ودافعية الموظفين بشكل كبير بنمط ونوعية القيادة التي ترأس المؤسسة، وعلى الإدارة أن تتعامل بموضوعية.
- التدريب والتأهيل: استخدام المؤسسة لطرق التدريب المناسبة للموظفين بما يتناسب مع احتياجاتهم، لرفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم، وأن يكون حجم العمل ملائم للقدرات الشخصية للفرد.
- التقييم: تقوم كل مؤسسة بتقييم أداء الموظفين من خلال أساليب معينة للتعرف على كفاءة الموظفين، ويهدف التقييم أيضاً لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها، ويجب أن يكون التقييم عادل وأليته واضحة للجميع.
- الوضوح والشفافية: ويقصد بها مدى وضوح المعلومات والإجراءات لمن يحتاجها، وهذا يزيد من إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية لأنها تزيد من معرفتهم بطرق تقييم أدائهم ومعاييرها.

#### 2.1.2. رياض الأطفال:

ذكرت باوزير وقربان (2011) مفهوم رياض الأطفال فالرياض هي جمع روضة، وهي الأرض المخضرة والبساتين الحسنة، ففيها ينمو الصغار كما تنمو النباتات في البساتين، وتطرق عبدالخالق وعلي (2007) لمفهوم رياض الأطفال بأنها مؤسسات لتربية وتعليم الأطفال من عمر 3 إلى 6 سنوات تركز على



تنمية الأطفال جسميًا وعقليًا وانفعاليًا واجتماعيًا وتقدم للأطفال العديد من الأنشطة المتنوعة وتكسبهم المفاهيم والمعارف والمعلومات التي تتلاءم مع احتياجاتهم، والعالم الألماني فريدريك فروبل هو أول من أطلق مسمى رياض الأطفال على هذه المؤسسات في القرن التاسع عشر. وحددت أحمد (1437) أهداف رياض الأطفال المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بحاجات الطفل المختلفة النفسية والجسمية والعقلية، وأن يتكاتف جميع المحيطين بالطفل من والدين ومعلمة وإدارة بصدق وإخلاص لتحقيق هذه الأهداف، والهدف الأساسي هو تنمية الطفل نموًا سليمًا متكاملًا، واكسابه الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل، وتنشئته ليصبح مواطنًا صالحًا، وتهينته لإكمال تعليمه النظامي.

والمهمة الأصعب في هذه المرحلة تقع على عاتق معلمة رياض الأطفال فيجب أن تكون على قدر كبير من التأهيل والتدريب، وعلى معرفة تامة بالطفل صحيًا ونفسيًا وتربويًا واجتماعيًا، وأن تكون متحمسة للعمل مع الأطفال، ومتقنة لكل عمل تقوم به مع الأطفال، وأن تكون متجددة في أفكارها وتعاملها، ومطلعة على كل حديث في مجال تربية الطفل، وأن تكون أم لكل طفل داخل الروضة (عبدالخالق وعلي، 2007، ص 218)، وحددت الناشف (2014) أهم الأدوار التي تؤديها معلمة الروضة، بأن تكون ممثلة لقيم المجتمع وتوجهاته وتراثه، وتعزز العادات السلوكية الإيجابية، وتكون قدوة حسنة في السلوك والمظهر، ودور المعلمة في مساعدة الطفل على النمو الشامل عن طريق توجيه الطفل وموازنته ومساعدته لتحقيق أكبر قدر من النمو، ودور معلمة الروضة كقائدة وموجهة لعملية التعلم، والقيام بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لخبرات الأطفال وعملية نموهم.

ومديرة الروضة هي التي تشرف على كل ما يجري في الروضة، وتقوم بعمليات التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقويم، وما يترتب على هذه العمليات من تواصل وعلاقات داخل وخارج الروضة لتحقيق الأهداف المرجوة (الشمري والعتيبي، 2021)، وذكر البديري (2018) أنه يجب على المديرية أن تنظر نظرة متكاملة لما عليها من واجبات ومسؤوليات في عدة مجالات، وتركز على الهدف الذي تحاول تحقيقه وهو بلوغ الروضة الغايات التي وجدت من أجلها وهي تنشئة الأطفال بشكل سليم وإعدادهم للحياة، ويجب على المديرية أن تتسم علاقتها بالمعلمات والطاقي والإداري والمشرفات والآخرين بالصدق والأمانة والموضوعية، وأن تكون صريحة وواضحة، وتمارس أعمالها بروح ديموقراطية لكي تحقق الانسجام بين الأفراد مما يؤدي للتعاون والانجاز في العمل، ويجب على المديرية أيضًا أن توزع المهام والعمل بشكل عادل وتشرف على المعلمات وتقيمهن وفق معايير محددة مسبقًا، ومن الضروري إلمام المديرية بمجال عملها من جميع الجوانب، وتفهم مسؤولياتها التربوية والإدارية.

ومن الواجب أن تكون المديرية مؤهلة علميًا وثقافيًا وتربويًا في مجال الإدارة التربوية، وأن تقوم بمهامها على أكمل وجه، كأن تشرف على العملية التربوية في الروضة، وتتعرف على المشاكل، وتساعد في تقديم حلول مناسبة، وتقوي التواصل بين الروضة والعاملين فيها وتعزز الثقة والروابط بينهم، وتوفر جميع المستلزمات التي تساعد على نمو الأطفال من جميع الجوانب واكتشاف مواهبهم، وتعي الأهداف المراد بلوغها وتسعى لتحقيقها، وتبني كفاية المعلمات وتساعدن على مواكبة التطور في مجال العمل (البديري، 2018، ص 79).

#### كيفية اختيار مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية:

اهتمت وزارة التعليم السعودية بتعيين مديري ومديرات ذوو كفاءة عالية لقيادة المدارس والروضات الحكومية والأهلية والعالمية، وورد في موقع وزارة التعليم (2021) عدة شروط لاختيار مديرو المدارس وهي كما يلي:

- أن يكون المدير أو المديرية سعودي الجنسية.
  - أن يكون متفرغًا للعمل الإداري ولقيادة المدرسة تفرغًا تامًا.
  - أن يكون حاصلًا على مؤهل البكالوريوس فأعلى، ويفضل أن يكون في نفس تخصص المدرسة المكلف بها كرياض الأطفال والتربية الخاصة.
  - أن يكون لائقًا طبيًا ولا يعاني من أي أمراض قد تمنعه عن أداء مهامه الإدارية.
  - أن يمتلك خبرة في التدريس لا تقل عن ثلاث سنوات في مدرسة حكومية أو أهلية، وأن تكون لديه خبرة إدارية سابقة أو قد عمل كوكيل قبل ترشيحه للإدارة.
  - أن يكون ذا خلق ودين وعلم وعمل ومشهود له بالخير والصالح، ولديه القدرة على أداء هذا الواجب
- وقد حددت هيئة التقويم والتدريب (2020) معايير مهنية للقيادة المدرسية وتتضمن ما يجب على القائد معرفته والقدرة على أدائه في العمل وروعي في إعداد هذه المعايير الإطار الكلي للمعايير المهنية للمعلم وهذه المعايير هي:
- أن يمتلك المدير المفاهيم الأساسية للإدارة المدرسية وأن يكون ملهمًا باتجاهاتها الحديثة.
  - أن يكون ممارسًا لوظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.
  - أن يكون قادرًا على حل المشكلات الإدارية والتعليمية داخل وخارج بيئة العمل.
  - أن يشرف ويتابع العمل الإداري والتعليمي في المدرسة بشكل دوري.
  - أن يفعل مهارات التواصل والاتصال في العمل التعليمي والإداري، ويستخدم التقنيات المتطورة لتسهيل إجراءات العمل.
  - يقوم الأداء المدرسي والتعليمي حسب المعايير المهنية المطلوبة، وأن يرسخ المدير ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة.
  - أن يهتم بالتطوير المستمر لجميع أفراد المدرسة، وللأنشطة المدرسية والخدمات المساندة.

- أن يدعم المدير عملية التعليم والتعلم ويسعى لتجويدها ويحدد مهام منسوبي المدرسة نحوها.
- أن يجسد أخلاقيات مهنة التعليم خلال الممارسات المهنية ويسعى لبناء قيم واتجاهات إيجابية لدى العاملين في المدرسة.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- تناولت دراسة البلهد والشهري (2020) الكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع ملمات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، وشملت عينة الدراسة (82) من الملمات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن عينة الدراسة موافقات على أن قائدات المدارس الابتدائية يمارسن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات بدرجة عالية.
- وقام كل من حمرون والزهراني (2020) بدراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بتبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات هي الاستبانة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية بتبوك، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منهم بلغ عددهم (193) معلم، وكشفت الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بتبوك للعدالة التنظيمية جاءت بتقدير متوسط، وفيما يتعلق بترتيب محاور الدراسة جاء محور العدالة التعاملية بالمرتبة الأولى ثم العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية.
- وأجرى العجمي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرو المدارس الثانوية بالأحساء من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وتتكون عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمنطقتي الهفوف والمبرز والبالغ عددهم (452) معلم، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالأحساء من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وتناول ملحم (2020) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر ملمات المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة بالغ عددها (193) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بقلقيلية كانت متوسطة في البعدين العدالة التوزيعية والإجرائية، وكانت مرتفعة في بعد العدالة التفاعلية، ومرتفعة جداً في بعد العدالة الإعلامية والشخصية.
- وقام كلاً من الظفيري والسعيدية (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس عمان، والفروق في مستواهما بناء على الجنس وسنوات الخبرة ونوع المدرسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام المقاييس قاما بجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية يبلغ عددها (565)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى العينة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، ولا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة وسنوات الخبرة.
- وقام كلاً من الرويلي وعلاّب (2019) بدراسة هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة طورها الباحثان، وتم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في سكاكا والقرى يبلغ عددهم (309) معلم ومعلمة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج من أبرزها أن درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- وتناولت دراسة شما والشمران (2019) الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرو المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة على جميع المعلمين والملمات في المدارس الحكومية، وتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية منهم يبلغ عددها (354) معلم، وكشفت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في كافة مجالاتها ويتقدمها مجال العدالة التفاعلية.
- وأجرى موسرينجودين وأكبروكارناتي (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بجاكرتا، وتم استخدام المنهج المسحي الارتباطي ومقياس العدالة التنظيمية كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بجاكرتا يبلغ عددهم (90) مدير، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرو المدارس، وتوجد فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- وقام الشايع (2016) بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، والتعرف على الفروق الدالة إحصائية في العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

التنظيمية ترجع لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، الجنس، نوع المؤهل)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي أسلوب المسح الوصفي، ومقياس العدالة التنظيمية كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من يبلغ عددها (386) معلم، وكشفت الدراسة عن العديد من النتائج من أبرزها أن مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية متوسط، وارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وأجرى يلماز (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الابتدائية للعدالة التنظيمية في مدارسهم وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل والتخصص وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومقياس العدالة التنظيمية كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية يبلغ عددها (324) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في المدارس جاءت مرتفعة ولا توجد فروق دالة إحصائية ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة والتخصص.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية بشكل خاص دون ربطها بمتغير آخر، مثل دراسة البلهد والشهري (2020)، ودراسة حمرون والزهراني (2020)، ودراسة العجمي (2020).
- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام مقياس كولكت للعدالة التنظيمية كدراسة (العزي وآخرون، 2020) ودراسة (الريامية، 2020) ودراسة (الظفيري والسعيدية، 2020).
- تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، واختيار المنهج المناسب، وبناء الإطار النظري، وفي تفسير ومناقشة النتائج.
- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث تناولت الدراسة الحالية معلمات رياض بينما تناولت بعض الدراسات السابقة معلمي المرحلة الثانوية كدراسة الشايع (2016)، ودراسة موسرينجودين وأكبر و كارانتي (2017)، ودراسة الرويلي وعلا (2019)، ودراسة ملحم (2020)، ودراسة العجمي (2020)؛ وتناولت بعض الدراسات السابقة معلمي المرحلة الابتدائية كدراسة يلماز (2010)، ودراسة البلهد والشهري (2020)، ودراسة حمرون والزهراني (2020).
- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث اقتصرَت هذه الدراسة على مدينة بريدة.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لهدف التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الأهلية والحكومية في مدينة بريدة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات ويعرف المنهج الوصفي المسحي: "هو البحث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف 2014).

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية والمدارس الأهلية في مدينة بريدة، والبالغ عددهم (296) معلمة في القطاع الحكومي و(166) معلمة في القطاع الأهلي بمجموع (462) معلمة، حسب بيانات إدارة التعليم بمنطقة القصيم عام 1442هـ. وتم اختيار عينة طبقية من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها يبلغ عددها (209) معلمة في القطاع الحكومي والقطاع الأهلي، وتم تحديد العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون.

#### 3.3. عينة الدراسة:

- المشاركون في عينة تقنين الاستبانة (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها من 30 معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتم التطبيق عليهن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

- المشاركون في عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 210 معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتم التطبيق عليهن في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (1): توزيع معلمات عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

| النسبة | العدد | نوع المدرسة             | النسبة | العدد | التخصص        |
|--------|-------|-------------------------|--------|-------|---------------|
| 62.4%  | 131   | حكومي                   | 78.6%  | 165   | رياض أطفال    |
| 37.6%  | 79    | أهلي                    | 21.4%  | 45    | تخصص آخر      |
| النسبة | العدد | سنوات الخدمة            | النسبة | العدد | المؤهل        |
| 47.1%  | 99    | أقل من 5 سنوات          | 5.7%   | 12    | دبلوم         |
| 31.0%  | 65    | من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 87.6%  | 184   | بكالوريوس     |
| 21.9%  | 46    | أكثر من 10 سنوات        | 6.7%   | 14    | ماجستير فأعلى |

يتضح من الجدول رقم (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كن من تخصص رياض الأطفال بنسبة بلغت 78.6%، بينما بلغت نسبة المعلمات من التخصصات الأخرى 21.4%، ويتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كن ممن يعملن بالمدارس الحكومية بنسبة بلغت 62.4%، بينما بلغت نسبة المعلمات من المدارس الأهلية 37.6%، كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من معلمات عينة البحث الحالي كن من أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة بلغت 87.6%، يلهم أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى بنسبة بلغت 6.7%، وأخيراً أصحاب المؤهل العلمي دبلوم بنسبة بلغت 5.7%، كذلك يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من معلمات عينة البحث الحالي كن من أصحاب سنوات خبرة "أقل من 5 سنوات" بنسبة بلغت 47.1%، يلهم أصحاب سنوات الخبرة "من 5 سنوات إلى 10 سنوات" بنسبة بلغت 31.0%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة "أكثر من 10 سنوات" بنسبة بلغت 21.9%.

### 4.3 أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية، والمقاييس التي تقبىس العدالة التنظيمية كثيرة ومتعددة، واختلف العديد من الباحثين في تحديد عدد الأبعاد التي تقاس بها العدالة التنظيمية، ويتراوح عدد الأبعاد من بُعد واحد إلى أربعة، ومن أبرز المقاييس الرباعية هو مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه كلاً من (الخضر وجاد الرب، 2016) بناء على مقياس كولكوت (Colquitt, 2001) الذي يقيس الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية، وهذا المقياس لا يقيس مقدار العدالة المطبقة فعلياً في المؤسسات ولكن يقيس درجة إدراك المفحوصين من هذه العدالة، فيمكن أن تكون العدالة مطبقة بالفعل لكن لم يدركها الأفراد، وقد تم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات كدراسة (العنزي وآخرون، 2020) ودراسة (الريامية، 2020) ودراسة (الظفيري والسعيدية، 2020).

### 5.3 صدق وثبات الاستبانة:

#### 1.5.3 الصدق:

للتحقق من صدق المقياس الحالي تم الاعتماد على صدق المحكمين Face Validity حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وطلب منهم إبداء آرائهم في المقياس من حيث مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمى إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت المقياس، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات الاستبانة باتفاق غالبية المحكمين، مع بعض الملاحظات التي تم مراعاتها في النسخة النهائية من المقياس.

تم كذلك التحقق من صدق المقياس عن طريق صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد المنتمى إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه العبارة

| الارتباط | العبارة           | الارتباط | العبارة           | الارتباط | العبارة           | الارتباط | العبارة             |
|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|---------------------|
|          | العدالة التوزيعية |          | العدالة الإجرائية |          | العدالة التعاملية |          | العدالة المعلوماتية |
| 1        | **0.733           | 1        | **0.834           | 1        | **0.877           | 1        | **0.875             |
| 2        | **0.876           | 2        | **0.914           | 2        | **0.734           | 2        | **0.864             |
| 3        | **0.830           | 3        | **0.936           | 3        | **0.902           | 3        | **0.857             |
| 4        | **0.900           | 4        | **0.867           | 4        | **0.913           | 4        | **0.862             |
| 5        | **0.806           |          |                   |          |                   |          |                     |

\*\* دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات المقياس والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد المقياس وتماسكها مع بعضها البعض بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية

للمقياس، فكانت كما هو موضح بجدول التالي:

| جدول (3): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه البعد |                   |                   |               |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------|
| البعد                                                                                       | العدالة التوزيعية | العدالة الإجرائية | عدالة التعامل | العدالة المعلوماتية |
| معامل الارتباط                                                                              | **0.798           | **0.844           | **0.902       | **0.838             |

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد المقياس فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

### 2.5.3. الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات المقياس وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

| جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات المقياس وأبعاده الفرعية |                   |               |                     |               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------|
| العدالة التوزيعية                                                  | العدالة الإجرائية | عدالة التعامل | العدالة المعلوماتية | الاستبانة ككل |
| 0.885                                                              | 0.909             | 0.878         | 0.886               | 0.943         |

يتضح من الجدول رقم (4) أن لدرجات المقياس وأبعاده الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للمقياس مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات المقياس المستخدم في البحث الحالي بأن يتم الاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة الموافقة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بُعد في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق، ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على مستوى ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

| جدول (5): محكات الحكم على مستوى ممارسة قائدات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة |                    |                    |                    |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد                                                                  |                    |                    |                    |              |
| أقل من 1.8                                                                                                       | من 1.8 لأقل من 2.6 | من 2.6 لأقل من 3.4 | من 3.4 لأقل من 4.2 | من 4.2 فأكثر |
| منعدمة                                                                                                           | ضعيفة              | متوسطة             | كبيرة              | كبيرة جداً   |

### 6.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS V.23 كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation* في الكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة.
- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية والتي ترجع لاختلاف متغير (التخصص، نوع المدرسة).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.
- اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis H* في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية والتي ترجع لاختلاف المؤهل.

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4. نتائج السؤال الأول: ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة والمتعلقة بدرجة ممارسة قائدات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

#### • البعد الأول: العدالة التوزيعية

جدول (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية

| للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية                  |                                                     |                |       |           |       |       |       |            |       |         |       |       |       |                   |             |         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|-------|-----------|-------|-------|-------|------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------------------|-------------|---------|
| م                                                                               | العبارات                                            | الاستجابة      |       |           |       |       |       |            |       |         |       |       |       |                   |             |         |
|                                                                                 |                                                     | غير موافق بشدة |       | غير موافق |       | موافق |       | موافق بشدة |       | المتوسط |       |       |       | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الترتيب |
|                                                                                 |                                                     | نسبة           | تكرار | نسبة      | تكرار | نسبة  | تكرار | نسبة       | تكرار | نسبة    | تكرار |       |       |                   |             |         |
| 1                                                                               | يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله                    | 47             | 22.4  | 36        | 17.1  | 60    | 28.6  | 62         | 29.5  | 5       | 2.4   | 2.724 | 1.178 | متوسطة            | 5           |         |
| 2                                                                               | تناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلفة بها  | 20             | 9.5   | 39        | 18.6  | 54    | 25.7  | 81         | 38.6  | 16      | 7.6   | 3.162 | 1.112 | متوسطة            | 2           |         |
| 3                                                                               | تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي              | 22             | 10.5  | 25        | 11.9  | 68    | 32.4  | 86         | 41.0  | 9       | 4.3   | 3.167 | 1.047 | متوسطة            | 1           |         |
| 4                                                                               | تناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني   | 21             | 10.0  | 32        | 15.2  | 77    | 36.7  | 72         | 34.3  | 8       | 3.8   | 3.067 | 1.024 | متوسطة            | 3           |         |
| 5                                                                               | تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها | 33             | 15.7  | 44        | 21.0  | 65    | 31.0  | 57         | 27.1  | 11      | 5.2   | 2.852 | 1.142 | متوسطة            | 4           |         |
| المتوسط العام لدرجة ممارسة قائدات رياض الأطفال في مدينة بريدة للعدالة التوزيعية |                                                     |                |       |           |       |       |       |            |       |         |       |       |       |                   |             |         |
|                                                                                 |                                                     |                |       |           |       |       |       |            |       |         |       | 2.994 | 1.101 | متوسطة            |             |         |

يتضح من الجدول رقم (6) أن:

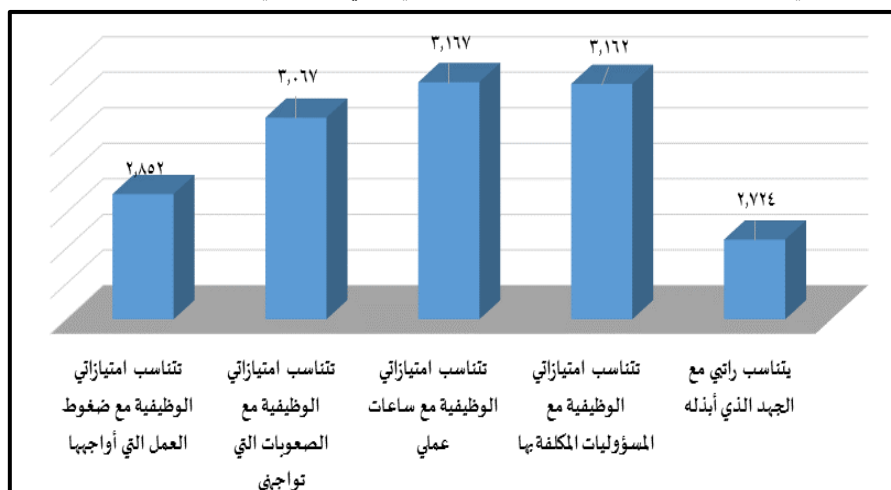
درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التوزيعية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 2.994 بانحراف معياري 1.101، وحصول العدالة التوزيعية على درجة متوسطة مؤشر على أن مديرات رياض الأطفال قد لا يطبقن العدالة التوزيعية بالطريقة المثلى، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرات لا يستطعن تقديم حوافز مالية للمعلمات المجتهديات وذلك لأسباب تتعلق بالميزانية. لذا تتم مكافأة المعلمات المجتهديات بأعمال أقل من غيرهن، وأيضاً الراتب الذي تتقاضاه المعلمة قد لا يتناسب بشكل كافٍ مع جهدها، ويجب أن تكون عمليات توزيع الأعمال والمهام بموضوعية وشفافية عالية وتطلع عليها جميع المعلمات، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت لها العباسي (2020) بأن العدالة التوزيعية جاءت بدرجة متوسطة لدى معلمي المدارس في لواء القويسمة، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الريامية والظفري (2020) ودراسة حمرون والزهراني (2020) ودراسة ملحم (2020)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البليهد (2020) ودراسة الشايح (2016) حيث أن درجة العدالة التوزيعية جاءت بدرجة عالية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.167 بانحراف معياري قدره 1.047.
- جاءت العبارة "تناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلفة بها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.162 بانحراف معياري قدره 1.112.
- جاءت العبارة "تناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.067 بانحراف معياري قدره 1.024.
- جاءت العبارة "تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 2.852 بانحراف معياري قدره 1.142.
- جاءت العبارة "يتناسب راتبي مع الجهد الذي أبذله" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 2.724 بانحراف معياري قدره 1.178.



ويمكن توضيح درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التوزيعية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (1): درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التوزيعية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات

#### • البعد الثاني: العدالة الإجرائية

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة التنظيمية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية

| م                                                                               | العبارات                                                   | الاستجابة      |      |           |      |       |      |       |      |            |      |       |       | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الترتيب |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|-------|-------|---------|-------------------|-------------|---------|
|                                                                                 |                                                            | غير موافق بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |       |       |         |                   |             |         |
|                                                                                 |                                                            | تكرار          | نسبة | تكرار     | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار      | نسبة |       |       |         |                   |             |         |
| 1                                                                               | تمنح لي الفرصة للتظلم على أي قرار أو إجراء أضر بي          | 35             | 16.7 | 41        | 19.5 | 68    | 32.4 | 57    | 27.1 | 9          | 4.3  | 2.829 | 1.132 | متوسطة  | 3                 |             |         |
| 2                                                                               | لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره | 30             | 14.3 | 59        | 28.1 | 74    | 35.2 | 39    | 18.6 | 8          | 3.8  | 2.695 | 1.050 | متوسطة  | 4                 |             |         |
| 3                                                                               | تتخذ الإجراءات والقرارات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة  | 32             | 15.2 | 33        | 15.7 | 79    | 37.6 | 58    | 27.6 | 8          | 3.8  | 2.890 | 1.090 | متوسطة  | 2                 |             |         |
| 4                                                                               | تطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز              | 27             | 12.9 | 35        | 16.7 | 63    | 30.0 | 65    | 31.0 | 20         | 9.5  | 3.076 | 1.171 | متوسطة  | 1                 |             |         |
| المتوسط العام لدرجة ممارسة قائدات رياض الأطفال في مدينة بريدة للعدالة الإجرائية |                                                            |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      | 2.873 | 1.111 | متوسطة  |                   |             |         |

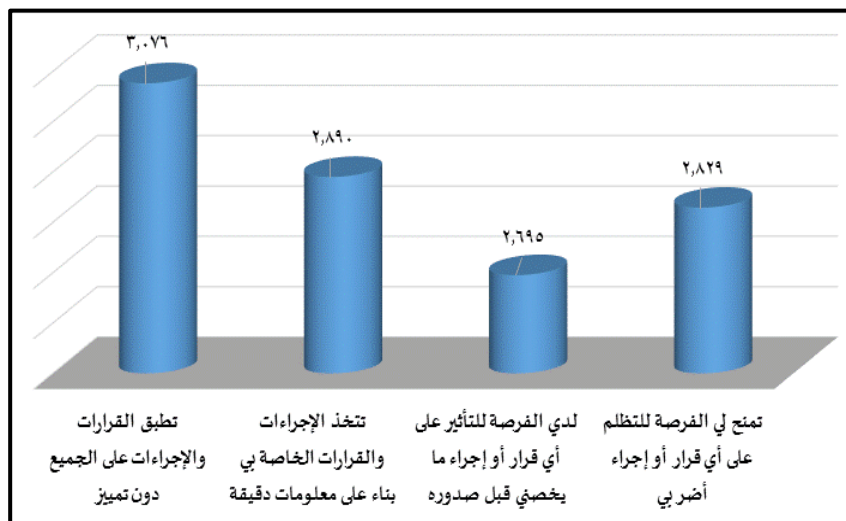
يتضح من الجدول رقم (7) أن:

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة الإجرائية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 2.873 بانحراف معياري 1.111، ويعزى ذلك لانخفاض إدراك مديرات رياض الأطفال بأهمية ممارسة العدالة في الإجراءات حيث قد تتفرد الإدارة بأرائها، وعدم قدرة المعلمات على التأثير على بعض القرارات، ووجود بعض التمييز في تطبيق القرارات والإجراءات، وقد يعزى ذلك أيضاً للمركزية في اتخاذ القرارات، وأيضاً التناوب بين المديرية والمشرفة في تقييم المعلمة يؤثر على أدائها ثم تتأثر العلاوة والترقية وهذا ينعكس بشكل سلبي على نفسية المعلمة وأدائها الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان (2020) ودراسة الشايع (2016) ودراسة العبسي (2020) ودراسة حمرون والزهراني (2020) في كون مستوى العدالة الإجرائية لدى القادة متوسط، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مؤمن (2015) حيث جاءت العدالة الإجرائية بدرجة منخفضة لعدم مشاركة القادة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البلهد (2020) حيث جاءت العدالة الإجرائية بدرجة عالية.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.076 بانحراف معياري قدره 1.171.

- جاءت العبارة "تتخذ الإجراءات والقرارات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 2.890 بإنحراف معياري قدره 1.090.
  - جاءت العبارة "تمنح لي الفرصة للتظلم على أي قرار أو إجراء أضر بي" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 2.829 بإنحراف معياري قدره 1.132.
  - جاءت العبارة "لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 2.695 بإنحراف معياري قدره 1.050.
- ويمكن توضيح درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة الإجرائية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات من خلال الشكل التالي:



شكل (2): درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة الإجرائية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات

#### • البعد الثالث: عدالة التعامل

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة

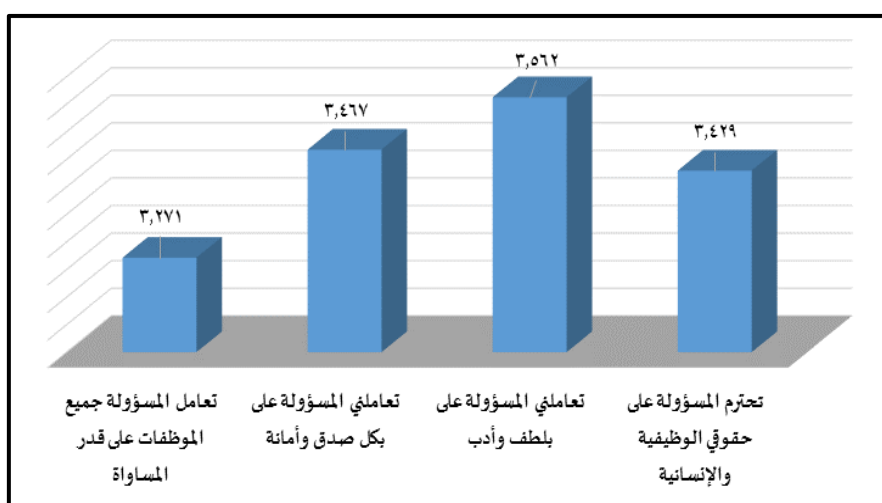
| التنظيمية في مدينة بريدة فيما يتعلق بعدالة التعامل                           |                                                |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      |         |                   |             |         |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|---------|-------------------|-------------|---------|
| م                                                                            | العبارات                                       | الاستجابة      |      |           |      |       |      |       |      |            |      |         |                   |             |         |
|                                                                              |                                                | غير موافق بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الترتيب |
|                                                                              |                                                | تكرار          | نسبة | تكرار     | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار      | نسبة |         |                   |             |         |
| 1                                                                            | تحترم المسؤولية علي حقوقي الوظيفية والإنسانية  | 13             | 6.2  | 11        | 5.2  | 65    | 31.0 | 87    | 41.4 | 34         | 16.2 | 3.562   | 1.025             | كبيرة       | 1       |
| 2                                                                            | تعاملتي المسؤولية علي بلطف وأدب                | 15             | 7.1  | 17        | 8.1  | 64    | 30.5 | 83    | 39.5 | 31         | 14.8 | 3.467   | 1.068             | كبيرة       | 2       |
| 3                                                                            | تعاملتي المسؤولية علي بكل صدق وأمانة           | 23             | 11.0 | 26        | 12.4 | 62    | 29.5 | 69    | 32.9 | 30         | 14.3 | 3.271   | 1.181             | متوسطة      | 4       |
| 4                                                                            | تعامل المسؤولية جميع الموظفين على قدر المساواة |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      |         |                   |             |         |
| المتوسط العام لدرجة ممارسة قائدات رياض الأطفال في مدينة بريدة لعدالة التعامل |                                                |                |      |           |      |       |      |       |      |            |      | 3.432   | 1.087             | كبيرة       |         |

يتضح من الجدول رقم (8) أن:

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية لعدالة التعامل في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.432 بانحراف معياري 1.087، وذلك لحسن تعامل المديرات مع المعلمات بلطف وأدب وصدق وأمانة، والمساواة بين المعلمات في التعامل وعدم التمييز، ويرجع ذلك وعي المديرات بأهمية التواصل الجيد مع المعلمات والتفاعل معهن بطريقة تجعل المدرسة بيئة متعاونة ومحفزة للعمل والانجاز والتميز، وتتفق نتيجة العدالة التعاملية العالية مع نتيجة دراسة العجمي (2020) ودراسة شما والشومان (2019) والعنزي وحسن (2019) والزهراني (2019)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العبسي (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة حمرون والزهراني (2020) حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن معدل العدالة التعاملية جاء بمستوى متوسط.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "تعاملني المسئولة علي بلطف وأدب" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.562 بإنحراف معياري قدره 1.025.
  - جاءت العبارة "تعاملني المسئولة علي بكل صدق وأمانة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.467 بإنحراف معياري قدره 1.068.
  - جاءت العبارة "تحترم المسئولة علي حقوق الوظيفية والإنسانية" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.429 بإنحراف معياري قدره 1.075.
  - جاءت العبارة "تعامل المسئولة جميع الموظفين على قدر المساواة" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.271 بإنحراف معياري قدره 1.181.
- ويمكن توضيح درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية لعدالة التعامل في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات من خلال الشكل التالي:



شكل (3): درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية لعدالة التعامل في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات

#### • البعد الرابع: العدالة المعلوماتية

جدول (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة

| التنظيمية في مدينة بريدة فيما يتعلق بالعدالة المعلوماتية                          |                                                                        |                   |      |           |      |       |      |       |      |            |      |                      |                |         |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|----------------------|----------------|---------|-------|--------|
| م                                                                                 | العبارات                                                               | الاستجابة         |      |           |      |       |      |       |      |            |      | الانحراف<br>المعيارى | درجة<br>التحقق | الترتيب |       |        |
|                                                                                   |                                                                        | غير موافق<br>بشدة |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                      |                |         |       |        |
|                                                                                   |                                                                        | تكرار             | نسبة | تكرار     | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار      | نسبة |                      |                |         |       |        |
| 1                                                                                 | تصليتي توضيحات المسئولة<br>حول أي إجراء متصل بعملي<br>في الوقت المناسب | 19                | 9.0  | 33        | 15.7 | 78    | 37.1 | 66    | 31.4 | 14         | 6.7  | 3.110                | 1.046          | متوسطة  | 4     |        |
| 2                                                                                 | يمكنني الوصول للمعلومة<br>المتصلة بعملي بيسر                           | 15                | 7.0  | 35        | 16.7 | 82    | 39.0 | 67    | 31.9 | 11         | 5.2  | 3.114                | 0.986          | متوسطة  | 3     |        |
| 3                                                                                 | المعلومات المتصلة بالعمل<br>متاحة لجميع الموظفين                       | 19                | 9.0  | 31        | 14.8 | 72    | 34.3 | 78    | 37.1 | 10         | 4.8  | 3.138                | 1.028          | متوسطة  | 1     |        |
| 4                                                                                 | توضح لي المديرية مبررات<br>القرار المتعلق بوظيفتي                      | 23                | 11.0 | 32        | 15.2 | 69    | 32.9 | 67    | 31.9 | 19         | 9.0  | 3.129                | 1.123          | متوسطة  | 2     |        |
| المتوسط العام لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة للعدالة المعلوماتية |                                                                        |                   |      |           |      |       |      |       |      |            |      |                      |                | 3.123   | 1.046 | متوسطة |

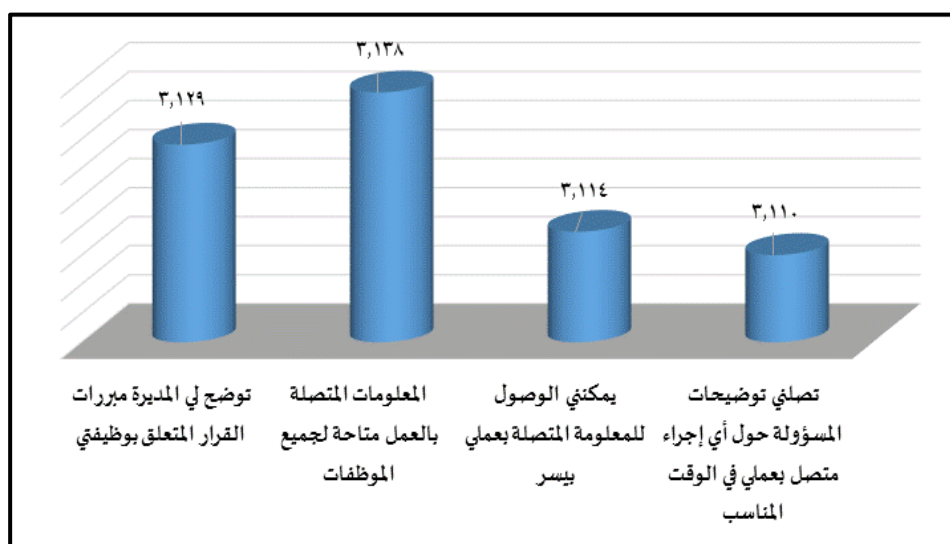
يتضح من الجدول رقم (9) أن:

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة المعلوماتية في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات متحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد 3.123 بانحراف معياري 1.046، ولذا يجب على إدارات الروضات عدم إغفال جانب العدالة المعلوماتية، ويجب توفير كم أكبر من المعلومات المقدمة للملمات داخل محيط العمل، حيث أن نقص المعلومات قد يؤدي لعدم قيام الملمات بأعمالهن على أكمل وجه، ولابد أن تتمكن الملمات من الوصول للمعلومات المطلوبة بيسر وسهولة إما من خلال وضع موظفة خاصة بذلك أو توفير نظام معين

يتيح للجميع الوصول للمعلومات، وهذا سيساعد بشكل كبير على سير العمل ورفع مستوى العدالة المعلوماتية، وجاء مستوى العدالة المعلوماتية المتوسط متفق مع دراسة الطبطبائي (2021)، وتختلف مع دراسة أبو الزيد (2020) و الريامية والظفري (2020) حيث أن مستوى العدالة المعلوماتية لديهم عالية ويرجع ذلك لقدرة العاملين على الوصول للمعلومات المطلوبة، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الوهيبي (2014) حيث بينت نتائج دراسته أن مستوى العدالة المعلوماتية منخفض.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.138 بإنحراف معياري قدره 1.028.
  - جاءت العبارة "توضح لي المديرية مبررات القرار المتعلق بوظيفتي" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.129 بإنحراف معياري قدره 1.123.
  - جاءت العبارة "يمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعملتي ببسر" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.114 بإنحراف معياري قدره 0.986.
  - جاءت العبارة "تصلي توضيحات المسؤولية حول أي إجراء متصل بعملتي في الوقت المناسب" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.110 بإنحراف معياري قدره 1.046.
- ويمكن توضيح درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة المعلوماتية في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات من خلال الشكل التالي:



شكل (4): درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية للعدالة المعلوماتية في مدينة بريدة من وجهة نظر الملمات

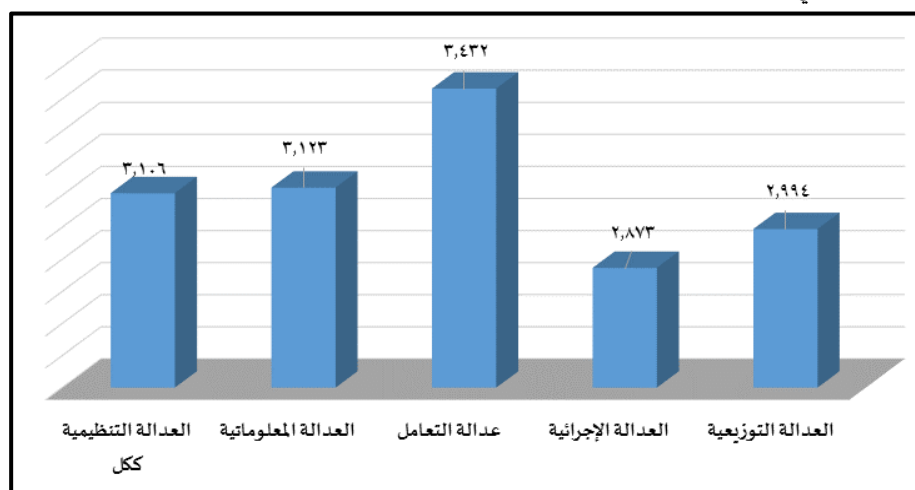
ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة من وجهة نظر الملمات يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

| العدالة التنظيمية     | المتوسط الوزني | الانحراف المعياري | درجة التحقق | الترتيب |
|-----------------------|----------------|-------------------|-------------|---------|
| العدالة التوزيعية     | 2.994          | 1.101             | متوسطة      | 3       |
| العدالة الإجرائية     | 2.873          | 1.111             | متوسطة      | 4       |
| عدالة التعامل         | 3.432          | 1.087             | كبيرة       | 1       |
| العدالة المعلوماتية   | 3.123          | 1.046             | متوسطة      | 2       |
| العدالة التنظيمية ككل | 3.106          | 1.086             | متوسطة      |         |

يتضح من الجدول رقم (10) أن:

درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة من وجهة نظر الملمات جاء متحققاً بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 3.106 وانحراف معياري 1.086، وهذا الأمر يحتاج لإعادة نظر من قبل وزارة التعليم وإدارات التعليم بمنطقة بريدة لتدريب المديرات على أهمية ممارسة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لأهميتها وارتباطها بالعديد من المتغيرات، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشايع (2016) ودراسة الرويلي وعلاّب (2019) ودراسة العبسي (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2019)، وتختلف نتيجة العدالة التنظيمية المتوسطة مع دراسة الحصنة

وعطية (2019) ودراسة الريامية والظفري (2020) ودراسة شما والشرمان (2019) ودراسة الزهراني (2019) حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن مستوى العدالة التنظيمية ككل مرتفع، وفيما يتعلق بترتيب أبعاد ممارسة مديرات رياض الأطفال للعدالة التنظيمية جاء في الترتيب الأول بُعد عدالة التعامل ومتحقق بدرجة كبيرة بمتوسط وزني 3.432 وانحراف معياري 1.087، وفي الترتيب الثاني جاء بُعد العدالة المعلوماتية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 3.123 وانحراف معياري 1.046، وجاء في الترتيب الثالث بُعد العدالة التوزيعية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 2.994 وانحراف معياري 1.101، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد العدالة الإجرائية ومتحقق بدرجة متوسطة بمتوسط وزني 2.873 وانحراف معياري 1.111، ويمكن أن تتضح النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:



شكل (5): درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة من وجهة نظر الملمات

2.4. نتائج السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)؟".

#### • بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف عدد سنوات خبرة الملمات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات ملمات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة وفقاً لسنوات الخبرة

| العدالة التنظيمية |               |             |               |            |               |
|-------------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
| سنوات الخبرة      |               |             |               |            |               |
| أقل من 5          |               | من 5 إلى 10 |               | أكثر من 10 |               |
| متوسط             | انحراف معياري | متوسط       | انحراف معياري | متوسط      | انحراف معياري |
| 14.333            | 4.252         | 15.600      | 4.468         | 15.457     | 4.298         |
| 11.586            | 3.763         | 11.585      | 3.508         | 11.152     | 3.663         |
| 13.727            | 3.516         | 13.708      | 3.815         | 13.761     | 4.403         |
| 12.384            | 3.616         | 12.631      | 3.556         | 12.522     | 3.662         |
| 52.030            | 12.391        | 53.523      | 12.505        | 52.891     | 13.334        |

جدول (12): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة

| باختلاف سنوات الخبرة  |                |                |              |                |          |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|
| العدالة التنظيمية     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" |
| العدالة التوزيعية     | بين المجموعات  | 76.816         | 2            | 38.408         | 0.132    |
|                       | داخل المجموعات | 3881.013       | 207          | 18.749         | غير دالة |
|                       | الكلي          | 3957.829       | 209          |                |          |
| العدالة الإجرائية     | بين المجموعات  | 6.741          | 2            | 3.371          | 0.778    |
|                       | داخل المجموعات | 2779.740       | 207          | 13.429         | غير دالة |
|                       | الكلي          | 2786.481       | 209          |                |          |
| عدالة التعامل         | بين المجموعات  | 076.           | 2            | 038.           | 0.997    |
|                       | داخل المجموعات | 3015.452       | 207          | 14.567         | غير دالة |
|                       | الكلي          | 3015.529       | 209          |                |          |
| العدالة المعلوماتية   | بين المجموعات  | 2.450          | 2            | 1.225          | 0.910    |
|                       | داخل المجموعات | 2694.031       | 207          | 13.015         | غير دالة |
|                       | الكلي          | 2696.481       | 209          |                |          |
| العدالة التنظيمية ككل | بين المجموعات  | 90.043         | 2            | 45.021         | 0.755    |
|                       | داخل المجموعات | 33055.581      | 207          | 159.689        | غير دالة |
|                       | الكلي          | 33145.624      | 209          |                |          |

يتضح من الجدول رقم (12) أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، ويعود ذلك إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية موحد وواضح لدى جميع المديرات والمعلمات على اختلاف سنوات خبرتهم لأنه مفهوم مرتبط بقيم المجتمع والمشاعر الإنسانية والتي لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، والبيئة المدرسية تساعد المعلمات على اندماج الخبرات وإزالة فرق السنوات فيما بينهم، ويتم معاملة المعلمات من قبل الإدارة بناء على الأداء والإنجاز وليس على سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العبسي (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2020) ودراسة الشايع (2016) في عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ملحم (2020) حيث توجد فروق دالة إحصائية في متغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من خمس سنوات، وتختلف أيضاً مع دراسة الرويلي (2019) حيث توجد فروق لصالح الفئة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

#### • بالنسبة لمتغير التخصص

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف تخصص المعلمات (رياض أطفال، تخصص آخر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (13): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة باختلاف

| تخصص المعلمات         |              |                 |                   |          |
|-----------------------|--------------|-----------------|-------------------|----------|
| العدالة التنظيمية     | التخصص       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" |
| العدالة التوزيعية     | علوم إنسانية | 15.194          | 4.308             | 1.422    |
|                       | علوم طبيعية  | 14.156          | 4.462             | 0.156    |
| العدالة الإجرائية     | علوم إنسانية | 11.448          | 3.678             | 0.318    |
|                       | علوم طبيعية  | 11.644          | 3.588             | 0.750    |
| عدالة التعامل         | علوم إنسانية | 13.885          | 3.788             | 1.142    |
|                       | علوم طبيعية  | 13.156          | 3.825             | 0.255    |
| العدالة المعلوماتية   | علوم إنسانية | 12.406          | 3.627             | 0.651    |
|                       | علوم طبيعية  | 12.800          | 3.481             | 0.516    |
| العدالة التنظيمية ككل | علوم إنسانية | 52.933          | 12.339            | 0.555    |
|                       | علوم طبيعية  | 51.756          | 13.590            | 0.579    |



يتضح من الجدول رقم (13) أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف تخصص المعلمات، وقد يعزى ذلك لحرص المديرات على تحقيق أهداف المدرسة ككل والاهتمام بجميع المعلمات بغض النظر عن تخصصاتهن، وقد يرجع ذلك لتوحد الظروف الوظيفية بين جميع المعلمات وتوزيع المهام المدرسية كالمناوبة والحضور بين المعلمات بالتساوي بغض النظر عن تخصصاتهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحصنة وعطية (2019)، ودراسة العجبي (2020)، ودراسة حمرون والزهراني (2020)، في عدم وجود فروق ترجع لمتغير التخصص، وتم إضافة متغير تخصص المعلمات نظراً لما ورد في بعض نتائج الدراسات السابقة أن اختلاف التخصص يؤثر في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية كما ورد في نتيجة دراسة الزهراني (2019) أنه توجد فروق لصالح تخصصات العلوم الإنسانية، وأنهم يقومون بتقييم العدالة التنظيمية بدرجة أعلى من أصحاب تخصصات العلوم الطبيعية.

#### • بالنسبة لمتغير المؤهل

تم استخدام اختبار كروسكال واليس *Kruskal Wallis H* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قائدات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المؤهل (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى، نظراً لصغر عدد مجموعة المؤهل العلمي دبلوم ومجموعة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (14) التالي:

جدول (14): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قائدات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة باختلاف المؤهل

| العدالة التنظيمية     | المؤهل العلمي | عدد الرتب | متوسط الرتب | قيمة "H" | مستوى الدلالة     |
|-----------------------|---------------|-----------|-------------|----------|-------------------|
| العدالة التوزيعية     | دبلوم         | 12        | 115.333     | 1.009    | 0.604<br>غير دالة |
|                       | بكالوريوس     | 184       | 103.929     |          |                   |
|                       | ماجستير فأعلى | 14        | 117.714     |          |                   |
| العدالة الإجرائية     | دبلوم         | 12        | 110.833     | 0.160    | 0.923<br>غير دالة |
|                       | بكالوريوس     | 184       | 105.470     |          |                   |
|                       | ماجستير فأعلى | 14        | 101.321     |          |                   |
| عدالة التعامل         | دبلوم         | 12        | 126.833     | 2.027    | 0.363<br>غير دالة |
|                       | بكالوريوس     | 184       | 104.989     |          |                   |
|                       | ماجستير فأعلى | 14        | 93.929      |          |                   |
| العدالة المعلوماتية   | دبلوم         | 12        | 107.208     | 2.444    | 0.295<br>غير دالة |
|                       | بكالوريوس     | 184       | 107.245     |          |                   |
|                       | ماجستير فأعلى | 14        | 81.107      |          |                   |
| العدالة التنظيمية ككل | دبلوم         | 12        | 116.833     | 0.627    | 0.731<br>غير دالة |
|                       | بكالوريوس     | 184       | 105.323     |          |                   |
|                       | ماجستير فأعلى | 14        | 98.107      |          |                   |

يتضح من الجدول رقم (14) أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف المؤهل، وقد يعزى ذلك إلى كون العدالة التنظيمية موجودة داخل المؤسسة التعليمية لكن مستوى إدراكها يختلف من معلمة لأخرى فبعض القرارات قد تراها إحدى المعلمات عادلة بينما الأخرى ترى هذا القرار ظالم وفيه انتهاك لحقوقها، ويتضح لنا أن عدم وجود فروق في المؤهل يدل على أن الدراسة الجامعية كافية لإدراك المعلمات والمديرات أهمية العدالة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرات لا يفرقن في المعاملة بين المعلمات بناءً على مؤهلاتهن العلمية، لأن المعلمات ذات المؤهلات العالية كالماجستير والدكتوراه يتم تمييزهن من قبل وزارة التعليم في العلاوات والنصاب التدريسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايع (2016) ودراسة الطبطبائي (2021) ودراسة العجبي (2020) في عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2019) في وجود فروق دالة إحصائية لصالح الماجستير ويعني أن أصحاب مؤهل الماجستير يقيمون العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية أكثر من حملة البكالوريوس، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الرويلي وعلاّب (2019) في وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس وتعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذا المؤهل هم الأكثر تواجدًا وتأثيرًا في المدارس الثانوية.

• بالنسبة لمتغير نوع المدرسة

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (15): دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة باختلاف

| نوع المدرسة           |             |                 |                   |          |               |
|-----------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| العدالة التنظيمية     | نوع المدرسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
| العدالة التوزيعية     | حكومي       | 15.695          | 4.112             | 3.168    | 0.01          |
|                       | أهلي        | 13.772          | 4.498             |          |               |
| العدالة الإجرائية     | حكومي       | 12.008          | 3.670             | 2.682    | 0.01          |
|                       | أهلي        | 10.633          | 3.476             |          |               |
| عدالة التعامل         | حكومي       | 14.305          | 3.746             | 2.883    | 0.01          |
|                       | أهلي        | 12.772          | 3.714             |          |               |
| العدالة المعلوماتية   | حكومي       | 12.878          | 3.502             | 2.027    | 0.05          |
|                       | أهلي        | 11.848          | 3.669             |          |               |
| العدالة التنظيمية ككل | حكومي       | 54.885          | 12.236            | 3.345    | 0.01          |
|                       | أهلي        | 49.025          | 12.398            |          |               |

يتضح من الجدول رقم (15) أنه:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية وأبعادها الفرعية لدى مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة ترجع لاختلاف نوع المدرسة، ماعدا بعد العدالة المعلوماتية فكانت الفروق دالة عند مستوى ثقة 0.05، والفروق في جميع الأحوال لصالح معلمات المدارس الحكومية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الظروف الوظيفية كمقدار الراتب وكمية العمل والعدل في توزيع الإجراءات في المدارس الحكومية أفضل من المدارس الأهلية، والمعلمات في المدارس الحكومية يتمتعن بالأمان الوظيفي والاستقرار، والدعم الكامل من الدولة مما يسهل تطبيق العدالة التنظيمية، ولا بد أن تتبنى وزارة التعليم وإدارات التعليم أنظمة وقوانين موحدة بين المدارس الحكومية والأهلية لضمان مستوى عالي ومتساوي بين الجميع في العدالة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العدوان والعياصرة (2020) في وجود فروق دالة إحصائية ترجع لاختلاف نوع المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطفري والسعيدية (2020) حيث أثبتت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير نوع المدرسة.

### 3.4. التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تمكنت الباحثة من وضع بعض التوصيات وذلك كما يلي:

- رفع مستوى العدالة التوزيعية لدى المعلمات من خلال التقدير والثناء للأعمال المتميزة، وإطلاع المعلمات على جميع المعلومات المتعلقة بأهداف وسير العمل، وتوزيع الأعمال بشكل عادل يرضي الجميع.
- رفع مستوى العدالة الإجرائية لدى المعلمات من خلال توضيح سياسة التقييم والترقيات والمكافآت وغيرها من الإجراءات ولابد أن تكون واضحة ومعلنة للجميع، ويتم بناء القرارات استنادًا على معلومات واضحة.
- رفع مستوى العدالة المعلوماتية لدى المعلمات من خلال إنشاء نظام إلكتروني يتيح للمعلمات الوصول لجميع المعلومات المتعلقة بعملهن ببسر وسهولة ودون الرجوع للمديرة عند الحاجة لأي معلومة.
- تعزيز مستوى العدالة التعاملية وتوعية المديرات بأهميتها وضرورة الحفاظ على هذا المستوى العالي.
- إنشاء برنامج تدريبي للمديرات في المدارس الحكومية والأهلية على حد سواء لتوضيح أهمية العدالة التنظيمية وكيفية تطبيقها بشكل مثالي في المدارس بكافة أبعادها.
- الزيارات المتكررة وعمل استبيانات دورية من إدارة التعليم لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية داخل المدارس وتوفير حوافز ودعم مادي ومعنوي للمدارس التي تطبق العدالة التنظيمية بمستوى مرتفع.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، منى إسماعيل. (1437). *تخطيط المناهج والبرامج والأنشطة التعليمية لرياض الأطفال*. مكتبة المتنبي.
2. باوزير، سلوى أبو بكر، وقرمان، نادية عبدالعزيز. (2011). *تنمية المفاهيم التاريخية والجغرافية لطفل الروضة*. دار المسيرة.
3. البدري، طارق عبد الحميد. (2018). *إدارة دور الحضانه ورياض الأطفال* (ط.8). دار الفكر.
4. البلهد، نورة بنت محمد، والشهراني، في بنت راجح. (2020). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض. *مجلة التربية*: 4 (187): 131 – 175.
5. الحصنة، علي بن سعيد بن علي، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (2019). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*: 35 (2): 1 – 32.
6. حمرون، ضيف الله بن غضبان بن سليمان، والزهراني، أحمد سعيد سالم. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة تبوك للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *جامعة أسيوط: مركز تطوير التعليم الجامعي*: (17)، 25 – 56.
7. الخضر، عثمان محمود، جاد الرب، هشام فتحي. (2019). دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية. آفاق للنشر.
8. الرويلي، محمد بن صالح ضبيح، وعلاب، رشيد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرى بالسعودية للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*: (9): 130 – 147.
9. الريامية، نصرة بنت عزيز بن خلف، والظفري، سعيد بن سليمان. (2020). الذكاء الوجداني وعلاقته بالعدالة التنظيمية المدركة لدى الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين بسلطنة عمان. *الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي*: 47 (3): 107 – 122.
10. الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2020). أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة لدى المعلمات: دراسة ميدانية لآراء معلمات المرحلة الثانوية بمدارس قطاع الوسط التابع لتعليم الباحة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: (5): 155 – 180.
11. السقاف، علوي عبدالقادر. (1433). *موسوعة الأخلاق الإسلامية*. موقع الدرر السنية.
12. سليمان، السعيد السعيد بدير. (2019). العدالة التنظيمية كمدخل للتميز بمدارس التعليم ما قبل الجامعي: دراسة ميدانية محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ*: 19 (4): 1 – 80.
13. الشايع، علي بن صالح بن علي. (2016). العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة المجمعة*: (10): 70 – 97.
14. شما، فتحي محسن، والشمران، 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): 695 – 729.
15. الطبطبائي، أماني عبدالرزاق السيد إبراهيم، وبطيان، منيرة بطي. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*: 1 (1): 145 – 186.
16. أبو طبيخ، ليث شاكر محسن، السكافي، ليث زهير عبد الأمير، والأسدي، محمد صالح. (2020). تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*: (57): 545 – 584.
17. الظفري، سعيد بن سليمان، والسعيدية، ضحيوة بنت خلفان بن هاشل. (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين*: 21 (1): 373 – 401.
18. عبد الحميد، مؤمن عبدالعزيز، محمد، محمد السيد بشير. (2015). *العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية*. دار العلم والإيمان.
19. عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد، علي، محمد محمود. (2007). *مدخل لرياض الأطفال*. مكتبة المتنبي.
20. العباسي، آيه. (2020). العلاقة بين النفاق الاجتماعي في العدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*: 47 (4): 11 – 30.
21. العججي، محمد عبدالسلام، خضر، صلاح حسن، الحلوة، طرفة بنت إبراهيم، وبنجر، آمنة. (2014). *تربية الطفل في الإسلام* (ط.5). مكتبة الرشد.
22. العججي، هادي بن راشد بن حثلين. (2020). واقع مستوى العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الأحساء من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس*: 44 (1): 111 – 152.
23. العدوان، زياد سامي نواف، والعياصرة، معن محمود أحمد. (2020). العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*: 40 (1): 227 – 252.

24. العساف، صالح بن حمد. (1416). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
25. العمارة، محمد حسن. (2010). أصول التربية التاريخية والاجتماعية والنفسية والفلسفية (ط6). دار المسيرة.
26. العنزي، خلف بن محمد خلف، وحسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، 35 (4): 73 – 112.
27. العنزي، مالك محمد، الخضير، عثمان حمود، وجاد الرب، هشام فتحي. (2020). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: (13): 245 – 275.
28. عيسى، حنان أحمد عليوه ومحمد، عنايات إبراهيم، وعواد، عمرو محمد أحمد. (2020). أثر إدارة الازمات على مدركات العاملين للعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: (2): 171 – 189.
29. فلمبان، ناهد ناصر، والقرشي، سوزان بنت محمد. (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: 4 (4)، 20 – 50.
30. قادة المستقبل. (2021). في موقع وزارة التعليم. <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal/Pages/futureleaders.aspx>
31. قهري، فاطمة. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بالجلفة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، 3 (1): 95 – 113.
32. المطيري، عبدالله محمد. (2019). علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية: (20): 1 – 45.
33. معايير القيادة المدرسية. (2020). في هيئة تقويم التعليم والتدريب. <https://2u.pw/d00jm>
34. معوض، فاطمة عبد المنعم. (2015). اتجاهات حديثة في تربية الطفل. مكتبة الرشد.
35. ملحم، محمود إبراهيم. (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 28 (2): 51 – 77.
36. موسى، محمد يوسف. (2020). القرآن والفلسفة. وكالة الصحافة العربية.
37. الناشف، هدى محمود. (2014). رياض الأطفال. دار الفكر العربي.
38. هاوس، بيتر ج نورث. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 2013).
39. وزارة التعليم. (2021). بيانات التعليم العام لعام 1442 هـ البيانات المفتوحة. مسترجع بتاريخ 28، نوفمبر، 2021، من: <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/schools-data-1442-h>.
40. الوهيبي، عبدالله محمد. (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بور سعيد، (3): 414 – 443.
41. أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: (88): 1 – 17.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Mursingudin, E. Akbar, M. & Karnati, N. (2017). The Effect of Organizational justice, job satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of The Principals. *Indonesian Journal of Educational Review*.
2. Yilmaz, K. (2010). Secondary public-School Techers Perceptions about Organizational Justice. *Educational Sciences: Theory & Practice*.

## Practicing of Organizational Justice Among the Headmasters of Kindergarten Schools in the City of Buraidah from the Point of View of the Teachers

Shaden Abdullah Abdulaziz Al-Dabaikhi

Master's Student, College of Education, Qassim University, Saudi Arabia  
sh.aldobekhi@gmail.com

Received : 30/1/2022 Revised : 17/2/2022 Accepted : 12/3/2022 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.4.3>

**Abstract:** The study aimed to determine the scale of practicing of organizational justice among the headmasters of kindergarten schools in Buraidah from the opinion of the teachers and discover the statistically significant differences that are due to the variable (years of experience - specialization - qualification - type of school). To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive correlative approach. The study sample consisted of (210) female teachers. The scale of organizational justice will be used, which was designed by (Alkhadher & Gadelrab, 2016) based on the Colquitt scale resulted in the scale of practicing of distributive, procedural, informational justice among the above category are moderate while practicing of transactional justice is high, there is no statistically significant differences that are due to mentioned variables and there is statistically significant difference in practicing organizational justice due to school type in favor of government school teachers.

**Keywords:** organizational justice; principals; kindergarten.

### References:

1. 'bdalhmyd, M'mn 'bdal'zyz, Mhmd, Mhmd Alsyyd Bshyr. (2015). Al'dalh Altnzymy Wfa'lyh Alada' Alwzyfy Lda Al'amlyn Balhy'at Alryadyh. Dar Al'Im Waleyman.
2. 'bdalkhalq, 'bdalkhalq F'ad, 'ly, Mhmd Mhmwd. (2007). Mdkhl Lryad Alafal. Mktbt Almtby.
3. Al'bsy, Ayh. (2020). Al'laq Byn Alnfaq Alajtm'a'y Fy Al'edalh Altnzymy Lda M'lmy Almdars Alasasyh Alhkwm'y Fy Lwa' Alqwsymh. Mjlt Drasat Al'lwm Altrbyh: 47 (4), 11 – 30.
4. Al'dwan, Zyad Samy Nwaf, Wal'yasrh, M'n Mhmwd Ahmd. (2020). Al'edalh Altnzymy Fy Aljam'at Alardnyh Alhkwm'y Walkhash Mn Wjhh Nzh A'da' Hy't Altdrys. Mjlt Athad Aljam'at Al'rbyh Llbhwh Fy Alt'lym Al'aly: 40 (1): 227 – 252.
5. Al'jmy, Mhmd 'bdalslam, Khdr, Slah Hsn, Alhlwh, Trfh Bnt Ebrahym, Wbnjr, Amnh. (2014). Trbyth Altfl Fy Aleslam (T.5). Mktbt Alrshd.
6. Al'jmy, Hady Bn Rashd Bn Hthlyn. (2020). Waq' Mstwa Al'dalh Altnzymy Lmdyry Almdars Althanwyh Bmdynh Alahsa' Mn Wjht Nzh Alm'lym. Mjlt Klyt Altrbyh Fy Al'lwm Altrbyh: Jam't 'yn Shms, 44 (1): 111 – 152.
7. Al'mayrh, Mhmd Hsn. (2010). Aswl Altrbyh Altarykhyh Walajtm'a'y Walnfsy Walfsfy (T.6). Dar Almsyrh.
8. Al'nzy, Khlf Bn Mhmd Khlf, Wshn, Ashrf 'bdaltwab 'bdalmjyd. (2019). Al'dalh Altnzymy Bjam't Tbwk W'laqtha Balrda Alwzyfy Lda A'da' Hy't Altdrys. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Asywt, 35 (4): 73 – 112.
9. Al'nzy, Malk Mhmd, Alkhdr, 'thman Hmwd, Wjad Alrb, Hsham Fthy. (2020). Tathyr Edrak Al'dalh Altnzymy Fy Alrda Alwzyfy Walaltzam Altnzymy Mn Khlf Almazj Walhgh. Almjhl Al'rbyh Ll'lwm Altrbyh Walnfsy:(13): 245 – 275.
10. Al'saf, Salh Bn Hmd. (1416). Almdkhl Ala Albth Fy Al'lwm Alslwkyh. Mktbt Al'bykan.
11. 'ysa, Hnan Ahmd 'lywh Wmhm, 'Enayat Ebrahym, W'wad, 'mrw Mhmd Ahmd. (2020). Athr Edart Alazmat 'la Mdrkat Al'amlyn Ll'dalh Altnzymy: Drash Mydanyh 'la Almdars Alhkwm'y Bmhafz Alqahrh. Almjhl Al'lym Llaqtasat Waltjarh: (2): 171 – 189.

12. Ahmd, Mna Esma'eyl. (1437). Tkhtyt Almnahj Walbramj Walanshth Alt'lymyh Lryad Alاتفال. Mktbt Almtbnby.
13. Bawzyr, Slwa Abw Bkr, Wqrban, Nadyh 'bdal'zyz. (2011). Tnmyh Almfahym Altarykhyh Walighrafyh Ltfl Alrwadh. Dar Almsyrh.
14. Albdry, Tarq 'bdalhmyd. (2018). Edart Dwr Alhdanh Wryad Alاتفال (T.8). Dar Alfkr.
15. Alblyhd, Nwrh Bnt Mhmd, Walshhrany, Fy Bnt Rajh. (2020). Waq' Mmarsat Qa'dat Almdars Alabtda'yh Lthqyq Al'dalh Altnzymy Fy Mdynt Alryad. Mjlt Altrbyh: 4 (187): 131 – 175.
16. Flmban, Nahd Nasr, Walqrshy, Swzan Bnt Mhmd. (2020). Athr Al'dalh Altnzymy 'la Jwdh Hyah Al'ml Fy Wzart Alkhariyh Balryad. Mjlt Al'lwm Alaqtadyh Waledaryh Walqanwny: 4 (4), 20 – 50.
17. Hmrwn, Dyf Allh Bn Ghdyan Bn Slyman, Walzhrary, Ahmd S'yd Salm. (2020). Drjt Mmarsh Qadh Almdars Alabtda'yh Bmdynh Tbwk Altnzymy Mn Wjht Nzr Alm'lmy. Jam't Asywt: Mrkz Ttwyr Alt'lym Aljam'y: (17), 25 – 56.
18. Alshnh, 'ly Bn S'yd Bn 'ly, W'tyh, Mhmd 'bdalkrym 'ly. (2019). Al'dalh Altnzymy Lda Qadh Almdars Bmhafzt Byshh Balwla' Altnzymy Llm'lmy. Mjlt Klyh Altrbyh: 35 (2): 1 – 32.
19. Alkhdr, 'thman Mhmwd, Jadalrb, Hsham Fthy. (2019). Dlyl Almgyas Al'rby Ll'dalh Altnzymy. Afaq Llnshr.
20. Qadt Almstqbl. (2021). Fy Mwg' Wzart Alt'lym. <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/portal/pages/futureleaders.aspx>
21. Alrwyly, Mhmd Bn Salh Dby' W'lab, Rshyd. (2019). Drjt Mmarsh Mdyry Almdars Althanwyh Alkhash Fy Skaka Walqryat Bals'wdy L'l'dalh Altnzymy Fy Mdarshm Mn Wjht Nzr Alm'lmy. Mjlt Aqtsadyat Almal Wala'mal: (9): 130 – 147.
22. Alryamyh, Nsrh Bnt 'Ezyz Bn Khlf, Walzfry, S'eyd Bn Slyman. (2020). Aldka' Alwjdany W'laqth Bal'dalh Altnzymy Almdrk Lda Alakhsa'yyn Alnfsyyn Walajtma'yyn Bslnt 'man. Aljam'h Alardnyh 'madt Albhth Al'lmy: 47 (3): 107 – 122.
23. Alsqaq, 'lwy 'bdalqadr. (1433). Mwsweh Alakhlaq Aleslamy. Mwg' Aldrr Alsnhy.
24. Alshay', 'ly Bn Salh Bn 'ly. (2016). Al'laqh Byn Edrak Alm'lmy Ll'dalh Altnzymy Wmstwa Altzamhm Bslwk Almwatnh Altnzymy: Drash Mydanyh 'la M'lmy Almrhlh Althanwyh Fy Mntqh Alqsym Alt'lymy. Mjlt Al'lwm Alensanyh Waledaryh: Jam't Almjm'h: (10): 70 – 97.
25. Shma, Fthy Mhsn, Walshrman, Mnyrh Mhmwd. (2019). Al'dalh Altnzymy Lda Mdyry Almdars Dakhil Alkht Alakhdr W'laqtha Balaltzam Altnzymy Llm'elmy Mn Wjht Nzhm. Mjlt Aljam'h Aleslamy Lldrasat Altrbwyh Walnfsy: 27 (1): 695 – 729.
26. Slyman, Als'yd Als'yd Bdyr. (2019). Al'dalh Altnzymy Kmdkhl Ltmyz Bmdars Alt'lym Ma Qbl Aljam'y: Drash Mydanyh Mhafzt Kfr Alshykh. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Kfr Alshykh, 19 (4): 1 – 80.
27. Altbta'y, Amany 'bdalrzaq Alsyd Ebrahym, Wbyban, Mnyrh Bty. (2021). Al'dalh Altnzymy W'laqtha Baltfa'l Lda 'Eynh Mn Almwzfyn Alkwytyyn Fy Edart R'ayh Almsyn. Mjlt Aldrasat Walbhwh Altrbwyh: 1 (1): 145 – 186.
28. Abw Tbykh, Lyth Shakr Mhsn, Alskafe, Lyth Zhyr 'bd Alamy, Walasdy, Mhmd Salh. (2020). Tathyr Alastghraq Alwzyfy Fy Al'laqh Byn Al'dalh Altnzymy Walthkm Altnzymy: Drash Asttla'yh Lara' 'ynh Mn Mwzfy Jam't Alkwfh. Mjlt Alklyt Aleslamy Aljam'h: (57): 545 – 584.
29. Alzfry, S'yd Bn Slyman, Wals'ydyh, Dhywh Bnt Khlfan Bn Hashl. (2020). Alsm Altnzymy W'laqth Bal'dalh Altnzymy Lda Al'amlyn Bmdars Slnt 'man. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsy: Jam't Albhryn, 21 (1): 373 – 401.
30. Alzhrary, Khdyjh Mqbw Jm'ean. (2020). Athr Altnzymy Fy Tnmyh Slwk Almwatnh Lda Alm'imat: Drash Mydanyh Lara' M'imat Almrhlh Althanwyh Bmdars Qta' Alwst Altab' Lt'lym Albahh. Mjlt Jam't Tbwk Ll'lwm Alensanyh Walajtma'yh: (5): 155 – 180.



## الملاحق

### أداة الدراسة

#### مقياس العدالة التنظيمية

يرجى تعبئة البيانات الشخصية أدناه بوضع علامة عند الخيار المناسب:

- 1- التخصص: (رياض أطفال) (تخصص آخر)
- 2- نوع المدرسة: (حكومي) (أهلي)
- 3- المؤهل: (دبلوم) (بكالوريوس) (ماجستير وأعلى)
- 4- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى 10 سنوات) (أعلى من 10 سنوات)

التعليمات: تتعلق البنود التالية بمواقف ربما تواجهينها في عملك، والمطلوب منك تحديد مدى انطباق كل عبارة عليك، من خلال اختيار درجة الموافقة عليها، لا تترك بند دون إجابة، ولا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة.

| أبعاد العدالة التنظيمية                  | غير موافقة بشدة | غير موافقة | محايدة | موافقة | موافقة بشدة                                                       |
|------------------------------------------|-----------------|------------|--------|--------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>البعد الأول: العدالة التوزيعية</b>    |                 |            |        |        |                                                                   |
| <b>العبارة:</b>                          |                 |            |        |        |                                                                   |
| 1                                        |                 |            |        |        | يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله.                                  |
| 2                                        |                 |            |        |        | تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلفة بها.              |
| 3                                        |                 |            |        |        | تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي.                          |
| 4                                        |                 |            |        |        | تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني.               |
| 5                                        |                 |            |        |        | تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها.             |
| <b>البعد الثاني: العدالة الإجرائية</b>   |                 |            |        |        |                                                                   |
| <b>العبارة:</b>                          |                 |            |        |        |                                                                   |
| 6                                        |                 |            |        |        | تمنح لي الفرصة للتظلم على أي قرار أو إجراء أضر بي.                |
| 7                                        |                 |            |        |        | لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره.       |
| 8                                        |                 |            |        |        | تتخذ الإجراءات والقرارات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة.        |
| 9                                        |                 |            |        |        | تطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز.                    |
| <b>البعد الثالث: العدالة التعاملية</b>   |                 |            |        |        |                                                                   |
| <b>العبارة:</b>                          |                 |            |        |        |                                                                   |
| 10                                       |                 |            |        |        | تحترم المسؤولية علي حقوقي الوظيفية والإنسانية.                    |
| 11                                       |                 |            |        |        | تعاملني المسؤولية علي بلطف وأدب.                                  |
| 12                                       |                 |            |        |        | تعاملني المسؤولية علي بكل صدق وأمانة.                             |
| 13                                       |                 |            |        |        | تعامل المسؤولية جميع الموظفين على قدر المساواة.                   |
| <b>البعد الرابع: العدالة المعلوماتية</b> |                 |            |        |        |                                                                   |
| <b>العبارة:</b>                          |                 |            |        |        |                                                                   |
| 14                                       |                 |            |        |        | تصلي توضيحات المسؤولية حول أي إجراء متصل بعملتي في الوقت المناسب. |
| 15                                       |                 |            |        |        | يمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعملتي بيسر.                       |
| 16                                       |                 |            |        |        | المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين.                    |
| 17                                       |                 |            |        |        | توضح لي المديرية مبررات القرار المتعلق بوظيفتي.                   |