



**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي  
لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة**

**إعداد:**

**د/ عواطف بنت علي السيف العوفي**  
**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية،**  
**جامعة القصيم**

**أ/ شادن عبدالله عبدالعزيز الدبيخي**  
**ماجستير إدارة تربوية – كلية التربية – جامعة القصيم**

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة

عواطف بنت علي السيف العوفي<sup>1</sup>، شادن عبدالله عبدالعزيز الدبيخي

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة القصيم

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: Dr.awtif@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، كما هدفت إلى معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة - التخصص - المؤهل العلمي - نوع المدرسة حكومي أو أهلي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية طبقت عليها الدراسة بلغ عددها (284) معلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، وأن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة متوفرة بدرجة متوسطة، ومستوى التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة متحقق بدرجة كبيرة. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة يرجع ذلك لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وتوجد فروق في بُعد العدالة التعاملية ترجع لمتغير التخصص والفروق لصالح تخصص رياض الأطفال، وتوجد فروق في بُعد العدالة التوزيعية ترجع لمتغير نوع المدرسة والفروق لصالح المعلمات في المدارس الحكومية، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، كما توجد فروق في بُعد تمييز المرؤوسين وبُعد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص والفروق لصالح تخصص رياض الأطفال.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، التميز التنظيمي، مديرات رياض الأطفال.



## Organizational Justice and its Relationship with Organizational Excellence among Kindergarten's Female Principals at the City of Buraidah

Awatif bint Ali Al-Saif Al-Awfi<sup>1</sup>, Shaden Abdullah Abdulaziz Al-Dubaikhi  
Specialization in Educational Administration and Planning, College of Education, Qassim University

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail:

### Abstract:

This study aimed to identify the relationship between organizational justice and organizational excellence among the principals of kindergarten schools in Buraidah from the point of view of female teachers. It also aimed to determine the degree to which the dimensions of organizational excellence and organizational justice were achieved among the principals of kindergarten schools from the point of view of female teachers in Buraidah. In addition, it sought to find if there are statistically significant differences for the dimensions of organizational justice and the dimensions of organizational excellence attributed to the variables: years of experience, specialization, qualification, and type of school, governmental or private. The study used the descriptive correlative approach. The questionnaire was used as a tool for data collection. A stratified random sample of (284) female teachers was selected, including (167) female teachers from public sector schools and (117) female teachers from private sector schools. The results showed that there is a statistically significant positive and high correlation relationship between organizational justice and organizational excellence among the principals of kindergarten schools in Buraidah from the point of view of female teachers. This indicates that the increase in one of the variables is followed by an increase in the other. It shows that the level of organizational justice among the principals of kindergarten schools from the point of view of female teachers in Buraidah is available to a medium degree. The dimension of transactional justice achieved the first rank with a high degree. The dimension of informational justice achieved the second rank with a high degree. The dimension of procedural justice achieved the third rank with a medium degree. The dimension of distributive justice achieved the fourth rank, with a medium degree. The level of organizational excellence among the female principals of kindergarten schools from the point of view of female teachers in Buraidah was achieved to a large extent. The dimension of excellence of subordinates achieved the first rank with a great degree. The dimension of leadership excellence achieved the second rank with a great degree. The dimension of organizational culture achieved the third rank with a great degree. The dimension of organizational structure excellence achieved the fourth and last rank with a medium degree. The study also proved that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample participants about the degree of organizational justice among the principals of kindergarten schools in Buraidah due to the different years of experience and qualification. There are differences in the dimension of transactional justice due to the variable of specialization and differences are in favor of the kindergarten specialization. There are differences in the dimension of distributive justice due to the variable of school type and the differences are in favor of female teachers in government schools. There are no statistically significant differences in the responses of the study sample participants about the level of achievement of organizational excellence among the principals of kindergarten schools in Buraidah due to the different years of experience, qualification and type of school. There are differences in the dimension of the excellence of subordinates and the dimension of organizational culture due to the variable of specialization and the differences are in favor of the kindergarten specialization.

*Keywords:* Organizational justice, organizational excellence, kindergarten principals.

## المقدمة:

تُعد مرحلة الطفولة من أهم مراحل حياة الإنسان ففيها تتكون أبرز معالم شخصيته وتتكون 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، 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، ولَقِب المعلمون بالعلماء لعظم شأنهم ورسالتهم التي يقومون بها [إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ] (فاطر.28)، (العجمي وآخرون، 2014).

وإدارة الحديثة تهتم بالمعلم وتنميته مهنيًا وتوفير بيئة تعليمية مناسبة من جميع النواحي حتى يعطي بكفاءة أكثر، والقائد 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 عطاءه وتحرم الطلاب من الاستفادة من خبراته فشعور المعلمين بعدم المساواة يقلل من دافعيتهم للتعليم، وقلة الراحة في مكان العمل يؤدي لخفض الأداء، ويزيد من الصراع داخل المؤسسة التعليمية (البلهد، 2020).

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، ص.2).

وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في كونها الأساس لتميز المدارس في أداؤها، وتساعد المؤسسات التعليمية لإيضاح حقيقة النظام التوزيحي الذي يُبنى على أسس العدل والمساواة في رواتب العاملين في المؤسسة، وتساعد في السيطرة على المؤسسة واتخاذ القرارات بشكل دقيق، وتؤثر أيضاً 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 (البلهد، 2020، ص.143).

والعدالة التنظيمية بجميع أبعادها من الممكن أن يكون لها علاقة وتأثير على التميز التنظيمي كما أثرت على جوانب عديدة في المؤسسات التعليمية كتأثيرها على الأداء الوظيفي كما ورد في دراسة الوهبي (2014)، وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كما جاء في نتائج دراسة الشايع (2016) وارتباطها بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي (الطبطبائي 2021).

والمؤسسات التعليمية في هذا العصر تعي أهمية التطوير والتميز والإبداع على كافة المستويات، فكل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تطبيقها لجميع أبعاد العدالة التنظيمية واكتساب ولاء المعلمين التابعين للمؤسسة وثقتهم وتعاونهم ومبادراتهم حتى يتحقق التميز وتتحقق أهداف المؤسسة، وتميز المؤسسة التنظيمي لا يكون إلا بتميز الأداء الوظيفي

للمعلمين العاملين فيها وهو بُعد مهم من أبعاد التميز التنظيمي ويعرف بتميز المرؤوسين (منشي، 2017، ص.3).

والتميز التنظيمي هو التمكن من انتقاء الأفضل لتحقيق التحسين المتواصل للمؤسسة (أحمد، 2017، ص.11) و الرفع من الأداء وتفوق المؤسسة على مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وبلوغ أقصى درجات الإنجاز لتحقيق الأهداف، وقدرة المؤسسة على حل مشكلاتها، ويكون ذلك من خلال قدرة القائد على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ودوره في ترسيخ التميز كقيمة أساسية لدى المعلمين، ورفع قدرات ومهارات المعلمين، واشراكهم في القرارات المتعلقة بهم، وقدرة القائد أيضاً على تنسيق وتوظيف كافة عناصر المؤسسة بشكل متكامل ومترابط لتحقيق أهدافها، وتميز المؤسسة لا يقتصر على تميز جانب منها وإنما يكون بتميز عدة جوانب منها تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية (التويجري، 2020، ص.520).

والتميز التنظيمي مفهوم لا يتجزأ فيجب الأخذ به شاملاً متكاملًا، فهو يعكس فكر الإدارة وتطورها ويعكس انفراد المدرسة وتفوقها على مثيلاتها من المدارس، من خلال إظهار أفضل أداء للمهام والعمليات، وسعي المدرسة لتحقيق أهدافها النهائية، مع مواجهة التغيرات البيئية (التويجري، 2019، ص.338)، وعندما تسعى المدرسة للتميز لا يعني أنها ستصل إلى الكمال ولكن التميز يدعو لبذل المزيد من الجهد الممكن والمتاح حتى تتميز عن غيرها من المدارس، وتتبنى أغلب المؤسسات التعليمية أسلوب التميز التنظيمي، حتى تحقق التفوق في الأداء بشكل استراتيجي، وتزيد فعالية أداؤها وتضمن أفضل الحلول للمشكلات، وتتميز عن باقي المدارس المنافسة (العازمي، 2021، ص.380).

ولهذا قامت الدراسة بتسليط الضوء على متغيري العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال لما لها من أهمية بالغة وتأثير كبير على العملية التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

من الصعوبات التي تواجه مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة الوصول لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومن الصعوبات أيضاً قلة إدراك المعلمات لهذا المفهوم، فمن الممكن أن تكون العدالة التنظيمية مطبقة ولكن لا تدركها المعلمات بصورة كاملة مثلاً بعض القرارات قد تراها أحد المعلمات عادلة بينما الأخرى تشعر بالظلم من نفس القرار، وهذا ما يؤثر سلباً على التميز التنظيمي، وكما يظهر الدور الكبير والمهم لمعلمة رياض الأطفال في العملية التربوية والتعليمية، حيث ينعكس أداؤها وكفاءتها على الأطفال سلباً وإيجاباً، لذا من المهم جداً أن تُعالج البيئة التي تعمل بها المعلمة لكي تقوم بالأدوار المنوطة بها على أكمل وجه، وتؤدي عملها بكل إخلاص وإبداع حتى تُحقق التميز الذاتي وتميز المؤسسة بشكل عام .

واهتمت الدراسة بمتغير العدالة التنظيمية بسبب مستوياتها المنخفضة كما أكدته نتائج الدراسات السابقة كما ورد في دراسة موسى وكركودي (2021) أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التعليم بولاية بسكرة من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، وورد في دراسة حمرون والزهراي (2020) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بتبوك للعدالة التنظيمية جاءت بتقدير متوسط، وأظهرت دراسة الرويلي وعلاب (2019) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات للعدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

ومن تحديات هذا العصر هو بلوغ المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس رياض الأطفال على وجه الخصوص لمرحلة التميز التنظيمي وخلق بيئة عادلة ومناخ ملائم لطرح الأفكار الإبداعية وتميئة الظروف للتميز وكما يلاحظ ندرة تطبيق الدراسات في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في مدارس مرحلة رياض الأطفال.

وتم الاهتمام بمتغير التميز التنظيمي في هذه الدراسة بسبب ما ورد في نتائج عدد من الدراسات التي تناولت متغير التميز التنظيمي أن مستوى التميز التنظيمي جاء بمستويات غير مرضية، كما ورد في دراسة التويجري (2020) أن درجة توفر التميز التنظيمي وأبعاده في جامعة القصيم جاء بدرجة متوسطة، وجاء في دراسة التويجري وآخرون (2019) أن استجابات أفراد الدراسة نحو محور التميز التنظيمي في وزارة التعليم في المملكة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج دراسة الماضي والشرفات (2019) أن مستوى التميز التنظيمي لدى قائدي المدارس في المفرق جاء بدرجة متوسطة.

والتركيز على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، والعدالة المعلوماتية، كمتغير مستقل في هذه الدراسة جاء نظراً لتأثيرها الواضح على العديد من الجوانب كتأثيرها على الأداء الوظيفي كما ورد في دراسة الوهبي (2014) أنه توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية بأبعاده والأداء الوظيفي، وعند زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة يؤدي ذلك لزيادة مستوى الأداء الوظيفي لديهم، 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 والشمران (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، وعلاقتها بالتميز التنظيمي بأبعاده: تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، فالتميز التنظيمي يحسن الموقف التنافسي للمؤسسة، ويستهدف رفع العمل التعاوني بين المعلمين، ويدربهم على مواجهة المواقف والتحديات التي تواجههم، ورفع حماس المعلمين وتنمية قدراتهم الإبداعية وبروز دورهم الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (عثمان، 2020، ص.2762).

ولهذا برزت مشكلة الدراسة وتتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة العدالة التنظيمية بالتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية:

- 1- ما درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة؟
- 2- ما مستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة؟



- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة - التخصص - المؤهل العلمي - نوع المدرسة حكومي أو أهلي)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة - التخصص - المؤهل العلمي - نوع المدرسة حكومي أو أهلي)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- معرفة درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة.
- 2- توضيح مستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة.
- 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية) التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة - التخصص - المؤهل العلمي - نوع المدرسة حكومي أو أهلي).
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة - التخصص - المؤهل العلمي - نوع المدرسة حكومي أو أهلي).
- 5- توضيح العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات.

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من الربط بين متغيرين هامين هما العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.
- تُفيد هذه الدراسة الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.
- إثراء المكتبات ببحوث علمية تخص العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.

##### الأهمية التطبيقية:

- تسهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال لتحقيق التميز التنظيمي.

- تسهم هذه الدراسة بتزويد أصحاب القرار والقيادات التعليمية في مدينة بريدة ومساعدتهم لوضع آليات وبرامج تساهم في رفع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى المعلمات، ورفع مستوى التميز التنظيمي.

### حدود الدراسة:

ستلتزم الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على معرفة درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال، وعلاقتها بمستوى تحقق التميز التنظيمي بأبعاده، من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مدارس رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة بريدة.

الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال بمدينة بريدة.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1443هـ.

### التعريف بمصطلحات الدراسة

#### العدالة التنظيمية Organizational justice

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

ويعرفها العنزي وحسن (2019): "المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية، أم تربية، وتتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية".

تعريف العدالة التنظيمية إجرائياً: درجة إدراك المعلمات في مدارس رياض الأطفال بمعاملة الإدارة لهن بعدل ومساواة في توزيع العمل وأجراءته واتخاذ القرارات، ومقارنة الجهود المبذولة منهن بالمرود والمقابل الذي يحصلون عليه.

#### التميز التنظيمي Organizational excellence

تعرفه التوبجري (2019) بأنه "قدرة المنظمة على الأداء المتفوق واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية محددة وواضحة، والقدرة على حل المشكلات وبلوغ الأهداف على نحو فعال مما يميزها عن المنظمات المماثلة لها".

تعرفه عثمان (2020) بأنه "مدخل يتضمن مشاركة كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال توظيف بعض الاتجاهات المعاصرة، في فهم الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل"

ويعرف التميز التنظيمي إجرائياً: أن يكون أداء مدرسة رياض الأطفال خلاقاً وفريداً ومتجدداً، وتتفوق على مثيلاتها من المدارس الأخرى، وبلوغ أهدافها وحل المشكلات التي تواجهها.



## الإطار النظري

العدالة التنظيمية بجميع أبعادها من الممكن أن يكون لها علاقة وتأثير على التمييز التنظيمي كما أثرت على جوانب عديدة في المؤسسات التعليمية كتأثيرها على الأداء الوظيفي كما ورد في دراسة الوهبي (2014)، وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كما جاء في نتائج دراسة الشايع (2016) وارتباطها بالتمكين الإداري والثقة التنظيمية والولاء التنظيمي (الطيطبائي 2021).

والمؤسسات التعليمية في هذا العصر تعي أهمية التطوير والتميز والإبداع على كافة المستويات، فكل مؤسسة تسعى لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تطبيقها لجميع أبعاد العدالة التنظيمية واكتساب ولاء المعلمين التابعين للمؤسسة وثقتهم وتعاونهم ومبادراتهم حتى يتحقق التميز وتتحقق أهداف المؤسسة، وتميز المؤسسة التنظيمي لا يكون إلا بتميز الأداء الوظيفي للمعلمين العاملين فيها وهو بُعد مهم من أبعاد التميز التنظيمي ويعرف بتميز المرؤوسين (منشي، 2017، ص.3).

ويعرف العنزى وحسن (2019) العدالة التنظيمية بأنها: "المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية، أم تربية، وتتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية".

وتتكون العدالة التنظيمية من عدة أبعاد منها:

- العدالة التوزيعية: تعبر عن قيام إدارة المنظمة بتوزيع الموارد والمكافآت والعقوبات بحسب معايير معينة مع وضع ردود فعل الموظفين على هذا التوزيع بعين الاعتبار (أبو طيبخ وآخرون، 2020، ص.556).
- العدالة الإجرائية: يقصد بها المساواة بين جميع الموظفين بتطبيق السياسات والإجراءات (أبو طيبخ وآخرون، 2020، ص.556)، ويتعامل الموظف مع طريقة صنع القرار وليس مع محتوى القرار (الظفري والسعيدية، 2020، ص.378).
- العدالة التفاعلية أو التعاملية: طريقة تعامل الإدارة مع الموظفين حيث يقوم هذا التعامل على الدبلوماسية والاحترام (العنزى وآخرون، 2020، ص.251) وتعتمد العدالة التفاعلية على إدراك الموظفين للمعاملة التي يتلقونها من الإدارة والتي يجب أن تتصف بالاحترام والكرامة والتقدير (العجبي، 2020، ص.127).
- العدالة المعلوماتية: 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).

## أهمية العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات الحكومية بشكل عام والتعليمية على وجه الخصوص لتأثيرها الكبير على العمليات في الإدارة المدرسية، ويسهم في مساعدة القائد على أداء مهامه الإدارية بشكل يحقق أهداف هذه المؤسسة (شما والشerman، 2019، ص.702).

كما تكمن أهمية العدالة التنظيمية كما ورد في دراسة العنزي وحسن (2019، ص.10) والبلهد والشهراني (2020، ص.142) في التالي:

- 1- تؤثر على دافعية الموظفين وتبني 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.
- 2- تُشعر الموظفين بالراحة لأن منظومة العمل تعاملهم بإنصاف وهذا يؤدي للعمل الجاد وتقديم أداء مميز.
- 3- تقليل الصراع داخل منظومة العمل سواء كان صراع فردي أو صراع جماعي وهو ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة ومن أبرز مسبباته انعدام شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.
- 4- تسهم في إيضاح النظام التوزيحي الذي يُبنى على أساس العدل والمساواة في العائد المادي للموظفين.
- 5- تساعد على الدقة في اتخاذ القرار داخل المنظمة والسيطرة الفعلية عليها.
- 6- ترفع معدل الالتزام التنظيمي، وتؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ورضا الموظفين عن القيادات والإجراءات.
- 7- توفر نظام يتميز بالجودة من ناحية المتابعة والتقييم والرقابة، وتقوم بالتغذية الراجعة والتقييم المستمر لجميع العمليات التنظيمية.
- 8- تعزز المنظومة الأخلاقية والاجتماعية للموظفين وتحقق التفاعل الإيجابي والتناغم بينهم نظراً لإدراكهم للعدالة التنظيمية في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص أبرز الجوانب التي تعكس أهمية العدالة التنظيمية، بدايةً بالجانب الأول وهو مساعدتها الفعالة للتنظيم الإداري في المدرسة من خلال تحقيق الأهداف المحددة وسلاسة سير العمل وتقليل الصراع، والجانب الآخر تأثيرها المباشر والواضح على المعلمات وهذا التأثير قد يكون إيجابياً وقد يكون سلبياً، وتشير الباحثة إلى أنه من الأفضل أن يتم توضيح مفهوم العدالة التنظيمية وأنواعه للإدارة والمعلمات منذ البداية، حتى تتحقق نتائجها بشكل أفضل.

والتميز التنظيمي يعتمد على التكامل والترابط بين منظومة العمل، ويجعل المنظمة أفضل من منافسيها ويدفعها لتطوير الأداء والخدمات وإرضاء المستفيدين كما ورد في دراسة (عبدالجواد، 2021) والتميز التنظيمي جعل الجودة جزء مهم في عمل المنظمة، وتعتبر العامل المهم الذي يؤخذ به للحكم على نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية كما ورد في دراسة (التويجري، 2019، ص.339)، وذكر عوض الله (2018، ص.196) في دراسته أن التميز لا يُقصد به النجاح فقط، وإنما النجاح والتفرد من أجل النمو والبقاء، وهو لا يأتي بالصدفة أو بالتمني بل يتحقق بتظافر جهود العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء والإنجاز.

وتعرف التويجري (2019) التميز التنظيمي بأنه "قدرة المنظمة على الأداء المتفوق واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية محددة

وواضحة، والقدرة على حل المشكلات وبلوغ الأهداف على نحو فعال مما يميزها عن المنظمات المماثلة لها".

### أبعاد التميز التنظيمي:

- تميز القيادة: "القدرة على استغلال الفرص التنظيمية وتطوير المنظمة والقدرة على التعامل مع التحديات مما يساعد المنظمة على التقدم ومواجهة الأزمات" (عثمان، 2020، ص.2762).
- تميز المرؤسين: "اتصافهم بالحماس والقدرة العقلية والإبداعية التي تساعد على التطوير ومواجهة العقبات والقدرة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة" (عثمان، 2020، ص.2762).
- تميز الهيكل التنظيمي: درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمركز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بشكل يساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف" (عبود، 2020، ص.200).
- تميز الثقافة التنظيمية: "يتحدد بدرجة توافق سلوك أعضاء المنظمة والذي يعكس تميز القيم التي يؤمنون بها مثل الانفتاح والتعاون والثقة والمبادرة" (عثمان، 2020، ص.2762).

### أهمية التميز التنظيمي

أوردت التويجري (2019، ص.340) وعثمان (2020، ص.2764) وسمر الدين والقريشي (2020، ص.6) والشيرازي (2021، ص.100) أهمية التميز التنظيمي في المنظمات وهي كالآتي:

- 1- مساعدة المنظمات على اكتشاف العقبات حال ظهورها باستخدام أفضل الطرق والوسائل.
- 2- مساعدة المنظمات على جمع المعلومات بدقة من أجل اتخاذ القرارات الهامة التي تخص العاملين كالترقيات والمكافآت للموظفين المتميزين.
- 3- يرفع من مستوى المنظمة قياساً مع المنظمات المنافسة ويطور جميع المنسوبيين من مدراء وموظفين بصفة دورية.
- 4- الحرص على كون صانع القرار في المنظمة ذو مهارات عالية سواء كان فرد أم مجموعة، والتركيز على أهمية دوره في تحقيق التميز والابداع في المنظمة.
- 5- الحرص على تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية، والعمل على تطوير آليات العمل حتى ينعكس ذلك على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويضمن استمرارية تميز المنظمة.
- 6- تسهيل عملية الاتصال الجيد بين جميع أقسام المنظمة وكافة المستويات الإدارية، وبين المنظمة والمجتمع الخارجي.

وعلى ضوء ما سبق برزت أهمية التميز التنظيمي بأنه ينعكس على النمو الاقتصادي والاجتماعي للمدرسة ويضمن استمراريته ونجاحها وتخطي العقبات التي تواجهها، ومن وجهة نظر الباحثة فإن المدارس لا بد أن تسعى وتجتهد لتحقيق التميز التنظيمي بسبب التنافس الحاصل بين المؤسسات التعليمية في الفترة الحالية.

وبناءً على ما سبق، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في بريدة من وجهة نظر المعلمات.

وهناك العديد من الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتميز التنظيمي التي تختلف وتباين في أهدافها ونتائجها عن الدراسة الحالية منها دراسة علي (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد عينة الدراسة (46) معلمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والدرجات التدريبية ولا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة موسى وكركودي (2021) التي سعت إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية بولاية بسكرة من وجهة نظر الموظفين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد عينة الدراسة (48) موظف، وكشفت الدراسة أن مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التعليم من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، ودراسة رضوي (2021) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وبلغ مجتمع البحث (1739) مدرس ومدرسة تم اختيار منهم عينة عشوائية يبلغ عددها (400)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط كانت مرتفعة، كما أجرى سارافوغلو وغونساي (2019) دراسة تهدف لتحديد آثار العدالة التنظيمية وإدراك الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي ونية المغادرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (363) موظف يعملون في القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه كلما ازدادت مستويات إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الفرعية التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية تزداد مستويات الرضا الوظيفي لديهم، ويزداد التزامهم واحترامهم لوظائفهم، وهدفت دراسة الجهني وطيبة (2022) إلى دراسة أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز ومعرفة واقع التميز التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة يبلغ عددها (230) من القادة الأكاديميين والإداريين، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة وهناك تطبيق واهتمام بتنمية القدرات الإنسانية والفكرية القيادية بدرجة مرتفعة، وتناولت دراسة بخش وآخرون (2021) النظر في أهمية إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي للمدارس الحكومية الثانوية في خيبر بوختونخوا واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الاستبانة (114) مديراً يعملون في المدارس الثانوية الحكومية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أداء المعلم ساهم بنسبة 64 بالمئة وممارسات القيادة المدرسية ساهمت بنسبة 30 في المئة على التوالي نحو التميز التنظيمي، وساهم أداء المعلم وإدارة المدرسة معاً بنسبة ثمانين بالمئة في التميز التنظيمي للمدارس الثانوية، وتناولت دراسة عبود (2020) تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية في

جامعة الزيتونة بالإضافة للكشف عن أثرها في رفع التميز التنظيمي لدى العاملين فيها، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مختلف إدارات الجامعة وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منهم بلغ عددها (340) موظف، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي، وأجرى كلاً من كينج وتشيانج (2017) دراسة هدفت إلى تحديد محددات التميز التنظيمي وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الجودة والتمثيلية الفعال للتميز التنظيمي في الجامعات الماليزية العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين يبلغ عددها (266) ما بين عميد ونائب العميد ومديري الأقسام ومنسقي البرامج، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أبرزها أن القيادة التحويلية وممارسات إدارة الجودة لها علاقة إيجابية مع التميز التنظيمي للمؤسسة.

#### ■ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إجراء الدراسة داخل نطاق المؤسسات التعليمية، وتتفق مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها للمنهج الوصفي بشكل عام واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي بشكل خاص كدراسة شما والشرفان (2019) والظفري والسعيدية (2020)، وتتفق أيضاً مع دراسات الريامية والظفري (2020) والظفري والسعيدية (2020) والعززي (2019) في أداة الدراسة فالدراسة الحالية ستستخدم مقياس الخضر المبني على مقياس كولكوت لقياس أبعاد العدالة التنظيمية، وتتفق الدراسة الحالية أيضاً مع دراسات التوبجري (2020) وعثمان (2020) والفحيلة (2019) ورحمان (2016) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لمتغير التميز التنظيمي.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ربطها لمتغير العدالة التنظيمية بمتغير التميز التنظيمي، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرات أخرى كدراسة علي (2022) جمعت بين متغير العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ودراسة رضوي (2021) جمعت بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، ودراسة عثمان (2020) جمعت بين التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية، وتختلف هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية حيث سيتم تطبيقها في مدينة بريدة حيث أن الدراسات السابقة تم تطبيقها في أماكن أخرى كدراسة دراسة البلهد والشهري (2020) في مدينة الرياض ودراسة العازمي (2021) في دولة الكويت.

#### ■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين مفهوم وصورة عامة عن موضوع الدراسة، وتحديد المشكلة وصياغتها ودعمها بنتائج الدراسات السابقة، وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي، وتحديد أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة، وفي بناء أدبيات الدراسة وبالأخص الإطار النظري، وبناء الاستبانة الخاصة بجمع البيانات حول متغير التميز التنظيمي.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة عن أسئلة الدراسة ولتوضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال، فالمنهج الوصفي الارتباطي هو ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (آري وآخرون، 2013)

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع معلمات مدارس مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية والمدارس الأهلية في مدينة بريدة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (462)، بواقع (296) معلمة في القطاع الحكومي و(166) معلمة في القطاع الأهلي حسب احصائيات إدارة التعليم بمنطقة القصيم عام 1442هـ (موقع وزارة التعليم، 2021)، وتكونت عينة الدراسة الأساسية التي تم تحديدها باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson من 284 معلمة من معلمات مدارس مرحلة رياض الأطفال في المدارس الحكومية والأهلية بمدينة بريدة المملكة العربية السعودية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية التطبيقية بواقع 167 معلمة من مدارس القطاع الحكومي و117 معلمة من مدارس القطاع الأهلي، وتمثل العينة ما نسبته 61.5% من المجتمع الكلي، وطبقت عليهن الاستبانات في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وتوزيعها في ضوء المتغيرات المختلفة:

#### – توزيع المعلمات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص:

جدول (1):

توزيع معلمات عينة الدراسة الأساسية في ضوء التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
76.4%	217	رياض أطفال
23.6%	67	تخصص آخر
100%	284	الإجمالي

#### – توزيع المعلمات عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة:

جدول (2):

توزيع معلمات عينة الدراسة الأساسية في ضوء نوع المدرسة

النسبة	العدد	نوع المدرسة
58.8%	167	حكومي
41.2%	117	أهلي
100%	284	الإجمالي



## - توزيع المعلمات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (3):

توزيع معلمات عينة الدراسة الأساسية في ضوء المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
%11.3	32	دبلوم
%83.1	236	بكالوريوس
%5.6	16	ماجستير فأعلى
%100	284	الإجمالي

## - توزيع المعلمات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (4):

توزيع معلمات عينة الدراسة الأساسية في ضوء سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
%50.4	143	أقل من 5 سنوات
%25.3	72	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
%24.3	69	من 10 سنوات فأعلى
%100	284	الإجمالي

## ثالثاً: أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة، فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء الاستبانة الحالية والتي تتكون من محورين يتعلق الأول منهما بالعدالة التنظيمية والثاني يتعلق بالتميز التنظيمي، وفيما يلي وصف للاستبانة وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها.

هدفت الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة عن المشكلة، حيث تضمنت البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتكونت من محورين:

المحور الأول يتعلق بالعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة المعلوماتية)، و لقياس هذا المحور تم استخدام 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، ويضمن أربع عبارات لكل بعد ماعدا العدالة التوزيعية خمس عبارات.

المحور الثاني يتعلق بالتميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) والذي قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن ست عبارات لكل بُعد ما عدا بعد تميز المرؤوسين يتضمن سبع عبارات.

وصممت خيارات الإجابة على أسئلة الاستبانة بناء على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافقة بشدة، غير موافقة، لحد ما، موافقة، موافقة بشدة).

### صدق وثبات الاستبانة:

#### أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية بمحورها العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي تم الاعتماد على طريقتين هما:

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمى إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على اتفاق أكثر من (80%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية من الاستبانة.

#### - الاتساق الداخلي: Internal Consistency

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمى إليه العبارة في كل محور من محاورها، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:





جدول (5):

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
<b>المحور الأول: العدالة التنظيمية</b>							
	العدالة المعلوماتية		العدالة التعاملية		العدالة الإجرائية		العدالة التوزيعية
1	**0.915	1	**0.896	1	**0.817	1	**0.799
2	**0.942	2	**0.903	2	**0.788	2	**0.901
3	**0.830	3	**0.934	3	**0.875	3	**0.887
4	**0.903	4	**0.674	4	**0.828	4	**0.927
5						5	**0.887
<b>المحور الثاني: التميز التنظيمي</b>							
	تميز الثقافة التنظيمية		تميز الهيكل التنظيمي		تميز المرؤوسين		تميز القيادة
1	**0.673	1	**0.901	1	**0.647	1	**0.872
2	**0.816	2	**0.859	2	**0.659	2	**0.883
3	**0.856	3	**0.941	3	**0.875	3	**0.903
4	**0.848	4	**0.931	4	**0.813	4	**0.738
5	**0.939	5	**0.941	5	**0.675	5	**0.825
6	**0.908	6	**0.881	6	**0.810	6	**0.860
					**0.762	7	

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

تم كذلك التأكد من تجانس أبعاد كل محور من محوري الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation Coefficient* في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (6):

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

المحور	الأبعاد	معاملات الارتباط	الأبعاد	معاملات الارتباط
العدالة	العدالة التوزيعية	**0.767	العدالة التعاملية	**0.668
التنظيمية	العدالة الإجرائية	**0.752	العدالة المعلوماتية	**0.874
التميز	تميز القيادة	**0.887	تميز الهيكل التنظيمي	**0.895
التنظيمي	تميز المرؤوسين	**0.721	تميز الثقافة التنظيمية	**0.902

\*\* دالة عند مستوى ثقة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد محوري الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه البعد معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

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

جدول (7):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور وأبعاد الاستبانة

المحور	الأبعاد	معامل ثبات البعد	معامل ثبات المحور ككل
المحور الأول: العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	0.921	0.920
	العدالة الإجرائية	0.846	
	العدالة التعاملية	0.871	
المحور الثاني: التميز التنظيمي	العدالة المعلوماتية	0.919	0.959
	تميز القيادة	0.919	
	تميز المرؤوسين	0.863	
	تميز الهيكل التنظيمي	0.958	
	تميز الثقافة التنظيمية	0.918	

ملحوظة: ليس للاستبانة ثبات عام، فكل محور مستقل بذاته

يتضح من الجدول السابق أن لمحاوير الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة الحالية في كل محور من محورها بأن يتم الاختيار بين خمسة اختيارات للاستجابة هي (موافقة بشدة، موافقة، لحد ما، غير موافقة، غير موافقة بشدة) لتقابل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من التحقق، وتم الاعتماد على المحكات الموضحة في الجدول أدناه في تحديد درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال ومستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد وللمحاور:

جدول (8):

محكات تحديد درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال ومستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو للمحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	ضعيف جداً
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 فأكثر	كبيرة جداً

حيث أنه تم الاعتماد على التدرج الخماسي في تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية، وبالتالي تم تحديد المحكات اللازمة للحكم على درجة التحقق بناءً على تحويل الدرجات المنفصلة المقابلة للاستجابات في الاستبانات (1، 2، 3، 4، 5) لمدى متصل وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = 4)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ( $0.8 = 5/4$ )، لنحصل على سعة كل محك من المحكات الخمسة الموضحة في الجدول السابق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بدرجة توفر أبعاد العدالة

التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التوفر لكل عبارة من هذه العبارات، ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للدراسة الحالية يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (13):

درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد العدالة التنظيمية
4	متوسطة	1.152	3.002	العدالة التوزيعية
3	متوسطة	1.186	3.007	العدالة الإجرائية
1	كبيرة	1.052	3.752	العدالة التعاملية
2	كبيرة	1.083	3.413	العدالة المعلوماتية
	متوسطة	1.118	3.294	درجة توافر العدالة التنظيمية ككل

يتضح من الجدول السابق أن العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة متوفرة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة 3.294 بانحراف معياري 1.118، وترى الباحثة أن تطبيق المديرات للعدالة التنظيمية يحمهن من المشاكل والمسائل الإدارية، ويضمن نجاح المعلمات واستمرارهن بعملهن وتحقيق الأهداف على أكمل وجه، ويحد من الصراعات والضغوطات داخل بيئة العمل، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشايح (2016) ودراسة الرويلي وعلاب (2019) ودراسة العبسي (2020) ودراسة العدوان والعياصرة (2019)، وتقترب هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الريامية والظفري (2020) ودراسة ملحم (2020) في أن مستوى العدالة التنظيمية مرتفع إلى حد ما، وتختلف نتيجة العدالة التنظيمية المتوسطة مع دراسة الحصنة وعطية (2019) ودراسة شما والشمران (2019) ودراسة الزهراني (2019) ودراسة العجمي (2020) حيث أظهرت نتائج دراساتهم أن مستوى العدالة التنظيمية ككل مرتفع

وجاء في الترتيب الأول بعد العدالة التعاملية بمتوسط وزني 3.752 وانحراف معياري 1.052 وبدرجة توفر كبيرة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شما والشمران (2019) وتعزو الباحثة حصول العدالة التعاملية على الترتيب الأول أنها تعكس قيم المجتمع في التعامل مع الآخرين، وفي الترتيب الثاني جاء بعد العدالة المعلوماتية بمتوسط وزني 3.413 وانحراف معياري 1.083 وبدرجة توفر كبيرة وترى الباحثة أن هذه النتيجة المرتفعة تعود لجهود وزارة التعليم في إنشاء منصات ونظم الكترونية متاحة للجميع كنظام نور وفارس ومنصة مدرستي وروضتي وغيرها، وفي الترتيب الثالث جاء بعد العدالة الإجرائية بمتوسط وزني 3.007 وانحراف معياري 1.186 وبدرجة توفر متوسطة ويعزى ذلك إلى المركزية في اتخاذ الإجراءات والقرارات من قبل وزارة التعليم والإدارات التابعة لها، وفي الترتيب الرابع جاء بعد العدالة التوزيعية بمتوسط وزني 3.002 وانحراف معياري

1.152 وبدرجة توفر متوسطة والترتيب الأخير لُبعد العدالة التوزيعية يتفق مع دراسة (شما والشمران، 2019).

### ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "ما مستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بمستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الثاني للدراسة الحالية يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (18):

مستوى التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة

أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
تميز القيادة	3.563	1.013	كبيرة	2
تميز المرؤوسين	3.709	0.963	كبيرة	1
تميز الهيكل التنظيمي	3.370	1.027	متوسطة	4
تميز الثقافة التنظيمية	3.562	1.038	كبيرة	3
مستوى التميز التنظيمي ككل	3.551	1.010	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة 3.551 بانحراف معياري 1.010، وترى الباحثة أن ارتفاع مستوى التميز التنظيمي لدى المديرات يعود إلى أن لديهن خبرة تراكمية تم اكتسابها من سنوات العمل والدورات التدريبية والعلاقات داخل وخارج بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدهيمي، 2021) ودراسة (الغامدي، 2018) ودراسة (الجهني وطيبة، 2022) ودراسة (السلي والألفي، 2018) ودراسة (عاشور وبني خالد، 2021) ودراسة (الحروب وكاظم، 2021) في أن مستوى التميز التنظيمي ككل جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشرفات والماضي، 2019) ودراسة (الحمود وكاظم، 2021) ودراسة (جالودي والشمران، 2021) ودراسة (التويجري، 2019) ودراسة (درادكة، 2017) في أن مستوى التميز التنظيمي ككل جاء بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول بعد تمييز المرؤوسين بمتوسط وزني 3.709 وانحراف معياري 0.963 بدرجة تحقق كبيرة وهذا يتفق مع دراسة (زكي وكشميري، 2019)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد تمييز القيادة بمتوسط وزني 3.563 وانحراف معياري 1.013 وبدرجة تحقق كبيرة وهذا يتفق مع دراسة (التويجري، 2019)، وفي الترتيب الثالث جاء بعد تمييز الثقافة التنظيمية بمتوسط وزني 3.562 وانحراف معياري 1.038 وبدرجة تحقق كبيرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سمر الدين والقريشي، 2020)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بعد تمييز الهيكل التنظيمي بمتوسط وزني 3.370 وانحراف معياري 1.027 وبدرجة تحقق متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (التويجري، 2020).

**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:**

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)؟".

#### 1- 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 توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 لأقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأعلى)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (19):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						أبعاد العدالة التنظيمية
من 10 فأعلى		من 5 لأقل من 10		أقل من 5 سنوات		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.743	15.638	4.846	15.681	4.503	14.371	العدالة التوزيعية
3.899	12.029	4.425	11.500	3.707	12.294	العدالة الإجرائية
3.698	14.783	3.404	15.361	3.938	14.937	العدالة التعاملية
3.491	13.696	3.929	13.542	3.924	13.685	العدالة المعلوماتية
13.358	56.145	13.465	56.083	12.937	55.287	درجة توافر العدالة التنظيمية ككل

### يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة 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، وتتم معاملة المعلمات من قبل الإدارة بناء على الأداء والإنجاز وليس على سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العيسي، 2020) ودراسة (العدوان والعياصرة، 2020) ودراسة (الزهراي، 2019) ودراسة (الحصنة وعطية، 2019) ودراسة (الشايح، 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.

### 1- 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 توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف التخصص (رياض أطفال، تخصص آخر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (21):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف التخصص (درجة الحرية = 282)

أبعاد العدالة التنظيمية	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	رياض أطفال	14.876	4.720	0.875	غير دالة
	تخصص آخر	15.448	4.550		
العدالة الإجرائية	رياض أطفال	11.903	4.089	0.960	غير دالة
	تخصص آخر	12.433	3.439		
العدالة التعاملية	رياض أطفال	15.387	3.652	3.126	0.01
	تخصص آخر	13.776	3.801		
العدالة المعلوماتية	رياض أطفال	13.737	3.845	0.683	غير دالة
	تخصص آخر	13.373	3.717		

أبعاد العدالة التنظيمية	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الدلالة	مستوى الدلالة
درجة توافر العدالة التنظيمية ككل	رياض أطفال تخصص آخر	55.903 55.030	13.113 13.282	0.475	0.635 غير دالة

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف التخصص، ما عدا بعد العدالة التعاملية فكانت هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 والفروق لصالح تخصص رياض الأطفال وتعزى هذه الفروق في العدالة التعاملية إلى أن معلمات رياض الأطفال المتخصصات متقنات لعملهن ويعرفن الخطوات والإجراءات بشكل أكبر، وعدم وجود فروق حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال قد يعزى لحرص المديرات على تحقيق أهداف المدرسة ككل والاهتمام بجميع المعلمات بغض النظر عن تخصصاتهن، وقد يرجع ذلك لتوحيد 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 (العجمي، 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.

## 2- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:





جدول (22):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة وفقاً للمؤهل

المؤهل العلمي						أبعاد العدالة التنظيمية
ماجستير فأعلى		بكالوريوس		دبلوم		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
5.825	15.750	4.654	14.856	4.256	15.781	العدالة التوزيعية
4.427	13.000	3.860	11.852	4.274	12.844	العدالة الإجرائية
2.363	16.375	3.853	14.877	3.401	15.281	العدالة التعاملية
3.799	14.813	3.859	13.432	3.257	14.688	العدالة المعلوماتية
12.583	59.938	13.148	55.017	12.901	58.594	درجة توافر العدالة التنظيمية ككل

جدول (23):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد العدالة التنظيمية
0.468 غير دالة	0.762	16.699	2	33.398	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		21.927	281	6161.570	داخل المجموعات	
			283	6194.968	الكلية	
0.246 غير دالة	1.409	21.873	2	43.747	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		15.523	281	4362.028	داخل المجموعات	
			283	4405.775	الكلية	
0.275 غير دالة	1.298	18.165	2	36.331	بين المجموعات	العدالة التعاملية
		13.992	281	3931.655	داخل المجموعات	
			283	3967.986	الكلية	

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد العدالة التنظيمية
0.099 غير دالة	2.336	33.631	2	67.262	بين المجموعات	العدالة المعلوماتية
		14.396	281	4045.228	داخل المجموعات	
			283	4112.489	الكلي	
0.145 غير دالة	1.941	332.685	2	665.369	بين المجموعات	درجة توافر العدالة التنظيمية ككل
		171.376	281	48156.588	داخل المجموعات	
			283	48821.958	الكلي	

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف المؤهل العلمي، 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 العلمي 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 المؤهل العلميات العالية كالمجستير والدكتوراه يتم تمييزهن من قبل وزارة التعليم في العلاوات والنصاب التدريسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشايح، 2016) ودراسة (الطبيباني وبطيبان، 2021) ودراسة (العجمي، 2020) و(يلماز، 2010) في عدم وجود فروق دالة احصائياً ترجع لمتغير المؤهل العلمي العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، 2019) في وجود فروق دالة احصائياً لصالح الماجستير ويعني أن أصحاب مؤهل الماجستير يقيمون العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية أكثر من حملة البكالوريوس، وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الرويلي وعلاب، 2019) في وجود فروق دالة احصائياً لمتغير المؤهل العلمي العلمي لصالح فئة البكالوريوس وتعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب هذا المؤهل العلمي هم الأكثر تواجداً وتأثيراً في المدارس الثانوية.

### 3- 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 توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (24):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف نوع المدرسة (درجة الحرية = 282)

أبعاد العدالة التنظيمية	نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	حكومي	15.868	4.591	3.776	0.01
	أهلي	13.786	4.546		
العدالة الإجرائية	حكومي	11.994	4.146	0.174	غير دالة
	أهلي	12.077	3.658		
العدالة التعاملية	حكومي	15.138	3.543	0.702	غير دالة
	أهلي	14.821	4.023		
العدالة المعلوماتية	حكومي	13.802	3.684	0.797	غير دالة
	أهلي	13.436	3.994		
درجة توافر العدالة التنظيمية ككل	حكومي	56.802	12.992	1.700	غير دالة
	أهلي	54.120	13.231		

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف نوع المدرسة، ما عدا بعد العدالة التوزيعية فكانت هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 والفروق لصالح المعلمات بالمدارس الحكومية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الظروف الوظيفية كمقدار الراتب وكمية العمل والعدل في توزيع الإجراءات في المدارس الحكومية متساوية مع المدارس الأهلية، والمعلمات في المدارس الحكومية والأهلية يتمتعن بالأمان الوظيفي والاستقرار والدعم الكامل من الدولة مما يسهل تطبيق العدالة التنظيمية، وقد تبنت 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 (الظفري والسعيدية، 2020) في عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لاختلاف نوع المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العدوان والعباصرة، 2020) حيث أثبتت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير نوع المدرسة.

#### رابعاً: نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، نوع المدرسة)؟".

#### 1- 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 مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 لأقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأعلى)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (25):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						أبعاد التميز التنظيمي
من 10 فأعلى		من 5 لأقل من 10		أقل من 5 سنوات		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
20.986	5.214	21.431	5.023	21.538	5.230	تميز القيادة
25.377	5.491	25.069	5.250	26.692	5.557	تميز المرؤوسين
20.594	5.083	19.514	5.697	20.399	5.375	تميز الهيكل التنظيمي
21.594	5.290	21.458	5.043	21.224	5.328	تميز الثقافة التنظيمية
88.551	18.895	87.472	19.051	89.853	19.234	مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل



جدول (26):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة

أبعاد التميز التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	14.510	2	7.255	0.271	0.763 غير دالة
	داخل المجموعات	7524.177	281	26.776		
	الكلية	7538.687	283			
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	157.257	2	78.628	2.633	0.074 غير دالة
	داخل المجموعات	8391.317	281	29.862		
	الكلية	8548.574	283			
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	50.121	2	25.061	0.863	0.423 غير دالة
	داخل المجموعات	8162.904	281	29.049		
	الكلية	8213.025	283			
تميز الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	7.085	2	3.542	0.129	0.879 غير دالة
	داخل المجموعات	7739.352	281	27.542		
	الكلية	7746.437	283			
مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	بين المجموعات	284.796	2	142.398	0.390	0.677 غير دالة
	داخل المجموعات	102576.933	281	365.042		
	الكلية	102861.729	283			

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي وأبعاده الفرعية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وترى الباحثة أن عدم وجود فروق في متغير الخبرة يعزى إلى أن التميز مرتبط بطبيعة الأفراد وقدراتهم والطريقة التي يسيرون عليها لإنجاز الأعمال، والتميز من الممكن تطويره وتنميته لدى جميع أفراد منظومة العمل بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وتتاح لهم فرصة تبادل الخبرات والأفكار طوال الوقت ولذا لا توجد فروق في التميز تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سمر الدين والقريشي، 2020) ودراسة (درادكة، 2017) ودراسة (عاشور وبني خالد، 2021)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشرفات والماضي، 2019) حيث أظهرت نتائج دراستهم أنه يوجد فروق في التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

## 2- بالنسبة لمتغير التخصص:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف التخصص (رياض أطفال، تخصص آخر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (27):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات  
مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف التخصص (درجة الحرية = 282)

أبعاد التميز التنظيمي	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الدلالة	مستوى الدلالة
تميز القيادة	رياض أطفال	21.567	5.190	1.117	0.265
	تخصص آخر	20.761	5.058		
تميز المرؤوسين	رياض أطفال	26.594	5.447	3.566	0.01
	تخصص آخر	23.910	5.181		
تميز الهيكل التنظيمي	رياض أطفال	20.267	5.559	0.255	0.799
	تخصص آخر	20.075	4.825		
تميز الثقافة التنظيمية	رياض أطفال	21.765	5.158	2.288	0.05
	تخصص آخر	20.104	5.306		
مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	رياض أطفال	90.194	19.244	2.016	0.05
	تخصص آخر	84.851	18.010		

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي فيما يتعلق ببعدي (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي) ترجع لاختلاف التخصص، ويعزى ذلك إلى أن ترشيح القيادات وتحديد الهيكل التنظيمي لمرحلة رياض الأطفال متاح لجميع التخصصات ولا يشترط تخصص رياض أطفال.
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعد تميز الثقافة التنظيمية، ويعزى ذلك لارتباط الثقافة التنظيمية بقيم المجتمع المحلي والذي يتسم بالعديد من القيم الإيجابية التي تدعم التميز والتميزين، وفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 في حالة بعد تميز المرؤوسين، ترجع لاختلاف التخصص، والفروق في جميع الحالات لصالح تخصص رياض الأطفال، وترى الباحثة أن هذه الفروق تعود لأسلوب الدراسة في قسم رياض الأطفال حيث يتم التركيز على التميز وتطويره وتنميته لدى الطالبات بشكل مكثف وانعكس ذلك على أداءهن كمعلمات لهذه المرحلة، وحسب إطلاع الباحثة لا يوجد دراسة تطرقت لأثر متغير التخصص على أبعاد التميز التنظيمي.

### 3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق لتمييز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:



جدول (28):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة وفقاً للمؤهل

المؤهل العلمي						أبعاد التميز التنظيمي
ماجستير فأعلى		بكالوريوس		دبلوم		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
5.228	22.000	5.183	21.144	4.864	22.781	تميز القيادة
5.277	25.375	5.367	26.119	6.542	25.094	تميز المرؤوسين
5.462	20.313	5.439	20.097	5.038	21.094	تميز الهيكل التنظيمي
4.365	22.375	5.264	21.148	5.322	22.531	تميز الثقافة التنظيمية
17.234	90.063	19.046	88.508	20.391	91.500	مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل

جدول (29):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي

أبعاد التميز التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بين المجموعات	82.116	2	41.058	1.547	0.215
	داخل المجموعات	7456.570	281	26.536		
	الكلي	7538.687	283			
تميز المرؤوسين	بين المجموعات	35.427	2	17.714	0.585	0.558
	داخل المجموعات	8513.147	281	30.296		
	الكلي	8548.574	283			
تميز الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	28.110	2	14.055	0.483	0.618
	داخل المجموعات	8184.915	281	29.128		
	الكلي	8213.025	283			
تميز الثقافة	بين المجموعات	70.909	2	35.454	1.298	0.275

أبعاد التميز التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التنظيمية	داخل المجموعات	7675.528	281	27.315	0.375	غير دالة
	الكلي	7746.437	283			
مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	بين المجموعات	273.808	2	136.904	0.688	غير دالة
	داخل المجموعات	102587.921	281	365.082		
	الكلي	102861.729	283			

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف المؤهل العلمي، ويعود ذلك لأن نظرة المعلمات للتميز لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي لأن طبيعة العمل وبيئته واحدة وتحصل جميع المديرات والمعلمات باختلاف مؤهلاتهن على نفس الأساليب والوسائل للنمو والتطوير المهني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سمر الدين والقريشي، 2020) ودراسة (الشرفات والماضي، 2019) ودراسة (عاشور وبني خالد، 2021) في عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2018) في وجود فروق لصالح مؤهل البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك لكون هذا المؤهل العلمي هو السائد في المدارس في الوقت الحالي.

#### 4- 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 مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف نوع المدرسة (حكومي، أهلي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:



جدول (30):

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة والتي ترجع لاختلاف نوع المدرسة (درجة الحرية = 282)

أبعاد التميز التنظيمي	نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة																																	
تميز القيادة	حكومي	21.305	5.113	0.278	غير دالة																																	
	أهلي	21.479	5.250			تميز المرؤوسين	حكومي	25.605	5.283	1.308	غير دالة	أهلي	26.470	5.771	تميز الهيكل التنظيمي	حكومي	20.335	5.361	0.424	غير دالة	أهلي	20.060	5.443	تميز الثقافة التنظيمية	حكومي	21.461	5.031	0.337	غير دالة	أهلي	21.248	5.526	مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	حكومي	88.707	18.736	0.239	غير دالة
تميز المرؤوسين	حكومي	25.605	5.283	1.308	غير دالة																																	
	أهلي	26.470	5.771			تميز الهيكل التنظيمي	حكومي	20.335	5.361	0.424	غير دالة	أهلي	20.060	5.443	تميز الثقافة التنظيمية	حكومي	21.461	5.031	0.337	غير دالة	أهلي	21.248	5.526	مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	حكومي	88.707	18.736	0.239	غير دالة	أهلي	89.256	19.601						
تميز الهيكل التنظيمي	حكومي	20.335	5.361	0.424	غير دالة																																	
	أهلي	20.060	5.443			تميز الثقافة التنظيمية	حكومي	21.461	5.031	0.337	غير دالة	أهلي	21.248	5.526	مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	حكومي	88.707	18.736	0.239	غير دالة	أهلي	89.256	19.601															
تميز الثقافة التنظيمية	حكومي	21.461	5.031	0.337	غير دالة																																	
	أهلي	21.248	5.526			مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	حكومي	88.707	18.736	0.239	غير دالة	أهلي	89.256	19.601																								
مستوى تحقق التميز التنظيمي ككل	حكومي	88.707	18.736	0.239	غير دالة																																	
	أهلي	89.256	19.601																																			

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لاختلاف نوع المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدارات التعليم في المملكة وحدت جميع الأنظمة والقوانين ومعايير التميز بين المدارس الحكومية والأهلية، وحسب إطلاع الباحثة يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت نوع المؤسسة وتأثيرها على التميز التنظيمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البطوش وهشيري، 2020) في وجود فروق دالة إحصائية لصالح المؤسسات الخاصة.

#### خامساً: نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس للدراسة الحالية على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟".

وللكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التعرف على طبيعة هذه العلاقة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (31):

دلالة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات

التميز التنظيمي					العدالة التنظيمية
التميز	تميز الثقافة	تميز الهيكل	تميز	تميز	
التنظيمي ككل	التنظيمية	التنظيمي	المؤوسن	القيادة	
**0.528	**0.505	**0.532	**0.391	**0.468	العدالة التوزيعية
**0.607	**0.559	**0.617	**0.462	**0.542	العدالة الإجرائية
**0.699	**0.683	**0.597	**0.546	**0.687	العدالة التعاملية
**0.789	**0.715	**0.743	**0.583	**0.793	العدالة المعلوماتية
**0.799	**0.750	**0.761	**0.603	**0.756	العدالة التنظيمية ككل

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (32) السابق أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ويتضح من الجدول السابق أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات موجبة ومرتفعة ويدل ذلك على أن الزيادة في أحد المتغيرين يتبعها زيادة في الآخر، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمات بالمساواة والعدل في المعاملة ينعكس على أداءها وعلى تميزها في العمل فمن المهم معالجة البيئة التي تعمل بها المعلمة وتطبيق أبعاد العدالة فيما حتى يتحقق تميز المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منشي والجارودي، 2017) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي.

### توصيات الدراسة:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية تمكنت الباحثة من وضع بعض التوصيات وذلك كما يلي:
- الدراسة الحالية أظهرت العدالة التوزيعية بمستوى متوسط لذا يجب على أصحاب الشأن رفع مستوى هذا النوع من العدالة لدى المعلمات من خلال التقدير والثناء للأعمال المتميزة، وإطلاع المعلمات على جميع المعلومات المتعلقة بأهداف وسير العمل، وتوزيع الأعمال بشكل عادل يرضي الجميع.
- توضيح سياسة التقييم والترقيات والمكافآت وغيرها من الإجراءات للمعلمات وأن تكون واضحة ومعلنة للجميع، ويتم بناء القرارات استناداً على معلومات واضحة، حتى تصل العدالة الإجرائية لمستوى أعلى مما ظهر في نتائج الدراسة الحالية.
- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى العدالة التعاملية والعدالة المعلوماتية مرتفع وجيد

- لذا يجب تعزيز ودعم هذا النوع من العدالة وتوعية المديرات بأهميتها وضرورة الحفاظ على هذا المستوى العالي.
- رفع مستوى تميز الهيكل التنظيمي من خلال زيادة المرونة والقابلية للتعديلات والتغيرات عند الحاجة، وتوفير وسائل اتصال فعالة للتنسيق بين جميع المستويات في رياض الأطفال وبين الوحدات والأعمال والأقسام في إدارة التعليم.
  - تعزيز مستوى تميز القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الثقافة التنظيمية وإقامة الندوات وورش العمل للمديرات والمعلمات باستمرار من أجل الحفاظ على هذا المستوى المرتفع والعمل على زيادته في المستقبل.
  - إنشاء برنامج تدريبي للمديرات في المدارس الحكومية والأهلية على حد سواء لتوضيح أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي وكيفية تطبيقها بشكل مثالي في المدارس بكافة أبعادها.
  - الزيارات المتكررة وعمل استبيانات دورية من إدارة التعليم لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي داخل المدارس وتوفير حوافز ودعم مادي ومعنوي للمدارس التي تحصل على مستوى مرتفع.

### مقترحات الدراسة:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، يمكن تقديم المقترحات التالية:
- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في مناطق تعليمية مختلفة في المملكة العربية السعودية وعلى مراحل تعليمية مختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
  - إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وبيان علاقتها مع متغيرات أخرى كالقدرات القيادية، والقيادة الاستراتيجية والقيادة الموزعة.
  - إجراء دراسات متعمقة في التميز التنظيمي مع التركيز على تأثير المتغيرات (التخصص، نوع المدرسة).
  - إجراء دراسة حول مستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظر قادة مكاتب التعليم، ورؤساء الأقسام بإدارة التعليم، ومدراء التعليم.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

- 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.
- أبو طيخ، ليث شاكر محسن؛ السكافي، ليث زهير عبد الأمير؛ والأسدي، محمد صالح. (2020). تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (57)، 545 - 584.
- أحمد، منى إسماعيل. (1437). *تخطيط المناهج والبرامج والأنشطة التعليمية لرياض الأطفال*. مكتبة المتنبي.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2018). *إدارة دور الحضانه ورياض الأطفال* (ط.8). دار الفكر.
- البلهد، نورة بنت محمد؛ والشهراني، في بنت راجح. (2020). واقع ممارسات مديرات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض. *مجلة التربية*، 4 (187)، 131 - 175.
- التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز؛ الغامدي، لطيفة بنت حامد؛ والدوسري، مها بنت فهد. (2019). دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم. *مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية*، 26، (123)، 401-327.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، 47، (2)، 511-535.
- 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.
- الخضر، عثمان محمود؛ جاد الرب، هشام فتحي. (2019). *دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية*. آفاق للنشر.
- الدهيمي، فهد. (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (59)، 63 - 96.
- الرويلي، محمد بن صالح ضبيع؛ وعلاب، رشيد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقريات بالسعودية للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، (9)، 130 - 147.

- الريامية، نصره 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.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2020). أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة لدى المعلمات: دراسة ميدانية لأراء معلمات المرحلة الثانوية بمدارس قطاع الوسط التابع لتعليم الباحة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, (5)، 155 – 180.
- السقاف، علوي عبدالقادر. (1433). *موسوعة الأخلاق الإسلامية*. موقع الدرر السنية.
- السلي، خالد عبدالرحمن معتق، الألفي، أشرف عبده حسن. (2018). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 11 (19)، 103 – 148.
- الشايح، 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.
- الشرفات، امنه فهد ضيف الله؛ والماضي، بيان ظاهر دوشان. (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاعتراب الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، 2-3.
- الشوايكة، عبدالله محمد كامل. (2021). درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, (51)، 145 – 180.
- الشيرازي، مريم فيصل عبدالله. (2021). متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتحقيق التميز التنظيمي. *المركز العربي للتعليم والتنمية*, 28 (130)، 83 – 118.
- 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.
- 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.
- العازمي، منيرة جعيان علي. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مركز العطاء للاستشارات التربوية*, 1 (2)، 373 – 396.

- العبيسي، آيه. (2020). العلاقة بين النفاق الاجتماعي في العدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 47 (4)، 30 – 11.
- العجمي، محمد عبدالسلام؛ خضر، صلاح حسن، الحلوة؛ طرفة بنت إبراهيم؛ وبنجر، أمنة. (2014). *تربية الطفل في الإسلام* (ط.5). مكتبة الرشد.
- العجمي، 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.
- 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.
- العساف، صالح بن حمد. (1416). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان.
- العلي، علي محمد سعيد. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5 (9)، 553 – 593.
- العمارة، محمد حسن. (2010). *أصول التربية التاريخية والاجتماعية والنفسية والفلسفية* (ط.6). دار المسيرة.
- العنزي، خلف بن محمد خلف؛ وحسن، أشرف عبدالنواب عبدالمجيد. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*، 35 (4)، 73 – 112.
- العنزي، مالك محمد؛ الخضر، 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 (13)، 245 – 275.
- الغامدي، ريم أحمد صالح. (2018). التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3 (2)، 317 – 333.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس* ج 2 (ع 20)، 423 - 456.
- المطيري، عبدالله محمد. (2019). علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، 20 (20)، 1 – 45.
- الناشف، هدى محمود. (2014). *رياض الأطفال*. دار الفكر العربي.

- الوهبي، 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.
- بوبكر، ساخي؛ تيغزة، أمجد. (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. *المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 13 (1)، 223 – 236.
- 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.
- خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم. (2016). معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 2 (4)، 475 – 574.
- درادكة، أمجد محمود محمد. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية*، 31 (8)، 1257 – 1296.
- دونالد، آري؛ لوسي، تشيزر جاكوبس؛ أصغر، رضوية. (2013). مقدمة للبحث في التربية (الحسيني، مترجم). دار الكتاب الجامعي. (العمل الأصلي نشر في 2013).
- رضوي، سعيد نعيم. (2021). العدالة التنظيمية لمديري المدارس الإعدادية في واسط وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المدرسين والمدرسات. *مجلة كلية التربية جامعة واسط*، (42)، 277 – 298.
- زكي، خديجة محمود؛ كشميري، روزا عبدالرزاق. (2019). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم وأثرها على التميز التنظيمي. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 35 (9)، 261 – 288.
- 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.
- سليمان، حنان حسن. (2017). التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة*، 25 (3)، 346 – 410.
- سمر الدين، رشارشاد؛ القريشي، سوزان محمد. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي – دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والقانونية*، 4 (7)، 1 – 25.
- 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.

- عبدالجواد، أسماء عبدالحكيم فتوح. (2021). دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 4، (56)، 1267 – 1228.
- عبد الحميد، مؤمن عبدالعزيز؛ محمد، محمد السيد بشير. (2015). *العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية*. دار العلم والإيمان.
- عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد؛ علي، محمد محمود. (2008). *مدخل لرياض الأطفال*. مكتبة المتنبّي.
- عبود، مدله بشير. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة*، مج 40، ع 1، 193 - 210.
- عثمان، منى شعبان. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، ج 77، 2849-2743.
- عطية، أفكار سعيد خميس. (2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 4 (14)، 389 – 581.
- علي، راضي عبدالله؛ داوود، علاء ناصر. (2021). تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. *مجلة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة البصرة*، 14 (29)، 50 – 28.
- عوض الله، فوزية علي سلطان. (2018). أثر الرقابة الاستراتيجية في ضوء القدرات المعرفية على التميز التنظيمي في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية جامعة بنها*، 34 (4)، 221 – 177.
- عيسى، حنان أحمد عليوه؛ محمد، عنايات إبراهيم؛ وعواد، عمرو محمد أحمد. (2020). أثر إدارة الأزمات على مدركات العاملين للعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 171 – 189.
- 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)، 50 – 20.
- قهيبري، فاطنة. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية بالجلفة. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير*، 3 (1)، 95 – 113.
- كليب، عبدالعزيز محسن عبدالكريم محمد. (2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *المركز العربي للتعليم والتقنية*، 28 (131)، 100 – 77.



مسيل، محمود عطا محمد علي؛ عزازي، عبدالله محمد عبدالله؛ عتريس، محمد عيد. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية جامعة بنها، 29 (116)، 512 – 554.

معوض، فاطمة بالمنعم. (2015). اتجاهات حديثة في تربية الطفل. مكتبة الرشد.

ملحم، محمود إبراهيم. (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (2)، 51 – 77.

مندور، هناء شحطة السيد. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 1 (2)، 277 – 330.

منشي، نورة بنت فؤاد. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير منشورة، 2-3.

موسى، سهام؛ كركودي، سهام. (2021). واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية بولاية بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5 (1)، 286 – 306.

موسى، محمد يوسف. (2020). القران والفلسفة. وكالة الصحافة العربية.

هاوس، بيتر ج نورث. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 2013).

#### المراجع العربية مترجمة:

Abu Yazid, Ahmed Mohamed Ahmed. (2020). Organizational justice and its relationship to administrative creativity among sports specialists at the Directorate of Youth and Sports. *Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*, (88), 1-17.

Abu Tabikh, Laith Shaker Mohsen; Al-Skafi, Laith Zuhair Abdel-Amir; And Al-Asadi, Muhammad Saleh. (2020). The effect of job involvement in the relationship between organizational justice and organizational cynicism: An exploratory study of the opinions of a sample of Kufa University employees. *Journal of the Islamic University College*, (57), 545-584.

Ahmed, Mona Ismail. (1437). *Planning curricula, educational programs and activities for kindergarten*. Al-Mutanabi Library.

Al-Badri, Tariq Abdel-Hamid. (2018). *Management of nurseries and kindergartens* (8th edition). House of thought.

Al-Bulahid, Noura bint Muhammad; And Al-Shahrani, in Bint Rajeh. (2020). The reality of the practices of primary school principals to achieve organizational justice in the city of Riyadh. *Education Journal*, 4 (187), 131-175.

- Al-Tuwaijri, Fatima bint Abdulaziz; Al-Ghamdi, Latifa bint Hamed; And Al-Dossary, Maha Bint Fahd. (2019). The role of the career path management of the Human Resources Agency in achieving organizational excellence in the Ministry of Education. The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development, 26, (123), 327-401.
- Al-Tuwaijri, Haila Mandil Muhammad. (2020). Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of Qassim University in light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. Studies - Educational Sciences: University of Jordan - Deanship of Scientific Research, 47, (2), 511-535.
- Al-Husna, Ali bin Saeed bin Ali; And Attia, Muhammad Abdul Karim Ali. (2019). Organizational justice among school leaders in Bisha Governorate and its relationship to teachers' organizational loyalty. Journal of the College of Education 35 (2), 1-32.
- Al-Khidr, Othman Mahmoud; Gadlub, Hisham Fathi (2019). Arabic scale guide for organizational justice. prospects for publication.
- Al-Duhaimi, Fahd (2021). The impact of job empowerment on organizational excellence: a field study in Qatari commercial banks. Ramah Journal for Research and Studies, (59), 63-96.
- Al-Ruwaili, Muhammad bin Salih Dabe'; Alab, Rashid. (2019). The degree to which principals of private secondary schools in Sakaka and Qurayyat practice organizational justice in their schools from the point of view of teachers. Financial and Business Economics Journal, (9), 130-147.
- Al-Riyamia, Nasra bint Aziz bin Khalaf; And Al-Dhafri, Saeed bin Suleiman. (2020). Emotional intelligence and its relationship to perceived organizational justice among psychologists and social workers in the Sultanate of Oman. University of Jordan Deanship of Scientific Research, 47 (3), 107-122.
- Al-Zahrani, Khadija Maqbool Jamaan. (2020). The impact of organizational justice on the development of citizenship behavior among female teachers: A field study of the opinions of secondary school teachers in the schools of the middle sector of Al-Baha Education. Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, (5), 155-180.
- Al-Saqqaf, Alawi Abdel-Qader. (1433). Encyclopedia of Islamic Ethics. Al-Durar Al-Sunni website.
- Al-Sulami, Khaled Abdel-Rahman Moataq, Al-Alfi, Ashraf Abdo Hassan. (2018). The relationship between administrative empowerment and organizational excellence among school leaders in the Makkah Education Department. Journal of Scientific Research in Education, 11 (19), 103-148.



- Alshaya, Ali bin Saleh bin Ali. (2016). The relationship between teachers' perception of organizational justice and their level of commitment to organizational citizenship behavior: a field study on secondary school teachers in the Qassim educational region. *Journal of Humanities and Administrative Sciences: Majmaah University*, (10), 70-97.
- Shawabkeh, Abdullah Muhammad Kamel. (2021). The degree of application of modern management accounting methods and its relationship to the level of organizational excellence in the Jordanian industrial public shareholding companies. *Ramah Journal for Research and Studies*, (51), 145-180.
- Al-Shirazi, Maryam Faisal Abdullah. (2021). Requirements for applying talent management in the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait to achieve organizational excellence. *Arab Center for Education and Development*, 28 (130), 83-118.
- Al-Dhafri, Saeed bin Suleiman; And Al-Saediya, Dahiva Bint Khalfan Bin Hashel. (2020). Organizational silence and its relationship to organizational justice among workers in the schools of the Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences: University of Bahrain*, 21 (1), 373-401.
- Al-Azmy, Munira Jailan Ali. (2021). Organizational excellence is an entrance to achieving the requirements of comprehensive quality in the College of Basic Education in the Public Authority for Applied Education in the State of Kuwait. *Al-Ataa Center for Educational Consultations*, 1 (2), 373-396.
- Al-Absi, A. (2020). The relationship between social hypocrisy and organizational justice among public basic school teachers in the Qweismeh district. *Journal of Educational Science Studies*, 47 (4), 11-30.
- Al-Ajmi, Mohamed Abdel-Salam; Khader, Salah Hassan, El-Helwah; Tarfa bint Ibrahim; And beets, safe. (2014). *Raising the Child in Islam* (5th edition). Al Rushd Library.
- Al-Ajmi, Hadi bin Rashid bin Hathleen. (2020). The reality of the level of organizational justice for secondary school principals in Al-Ahsa city from the point of view of teachers. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences: Ain Shams University*, 44 (1), 111-152.

- Adwan, Ziad Sami Nawaf; And Al-Ayasra, Maan Mahmoud Ahmed. (2020). Organizational justice in Jordanian public and private universities from the point of view of faculty members. Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 40 (1), 227-252.
- Al-Assaf, Saleh bin Hamad. (1416). Introduction to research in the behavioral sciences. Obeikan Library.
- Al-Ali, Ali Muhammad Saeed (2016). Requirements for achieving organizational excellence in secondary schools in Taif Governorate from the point of view of their leaders. Specialized International Educational Journal, 5 (9), 553-593.
- Al-Amayreh, Muhammad Hassan. (2010). The origins of historical, social, psychological and philosophical education (6th edition). Al Masirah House.
- Al-Anzi, Khalaf bin Muhammad Khalaf; And Hassan, Ashraf Abd al-Tawab Abd al-Majid. (2019). Organizational justice at the University of Tabuk and its relationship to job satisfaction among faculty members. Journal of the Faculty of Education: Assiut University, 35 (4), 73-112.
- Al-Anazi, Malik Muhammad; Al-Khidr, Othman Hammoud, and Gad Al-Rab, Hisham Fathi. (2020). The effect of organizational justice perception on job satisfaction and organizational commitment through mood and confidence. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (13), 245-275.
- Al-Ghamdi, Reem Ahmed Saleh. (2018). Organizational excellence among principals of Al-Baha schools from the point of view of female teachers. International Journal of Educational and Psychological Studies, 3 (2), 317-333.
- Al-Fahila, Ibrahim bin Zaid bin Hamad. (2019). Quality of working life and its role in achieving organizational excellence in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia: an applied field study in the General Administration of Education in Riyadh. Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University, Volume 2 (p. 20), 423-456.
- Al-Mutairi, Abdullah Muhammad. (2019). The relationship of organizational justice with job pressures by application to the Kuwaiti Ministry of Education. The comprehensive, multi-knowledge electronic journal for the publication of scientific and educational research, (20), 1-45.
- Al-Nashif, Huda Mahmoud. (2014). Kindergarten. Arab Thought House.



- Al-Wahaibi, Abdullah Muhammad. (2014). The impact of the perception of organizational justice on the job performance of employees: an applied study on employees at Qassim University. *Journal of Financial and Commercial Research: Port Said University*, (3), 414-443.
- Boubaker, Sakhi; Tighza, Ahmed. (2021). Knowledge management processes and their relationship to organizational excellence. *The Arab Journal for Research and Studies in the Social and Human Sciences*, 13 (1), 223-236.
- Hamron, Deif Allah bin Ghadian bin Suleiman; And Al-Zahrani, Ahmed Saeed Salem. (2020). The degree of practicing organizational justice by primary school leaders in Tabuk city from the teachers' point of view. *Assiut University: University Education Development Center*, (17), 25-56.
- Khater, Muhammad Ibrahim Abdulaziz Ibrahim. (2016). Suggested criteria for organizational excellence in pre-university education institutions in Egypt in the light of some contemporary international models. *Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, 2 (4), 475-574.
- Dradakeh, Amjad Mahmoud Mohamed. (2017). Administrative empowerment and its relationship to organizational excellence among academic leaders at Taif University from the point of view of faculty members. *An-Najah University Journal for Research - Human Sciences*, 31 (8), 1257-1296.
- Donald, Ari; Lucy, Cesar Jacobs; smaller, rudya. (2013). An introduction to research in education (Al-Husseini, translator). *University Book House*. (Original work published in 2013).
- Razavi, Saeed Naim. (2021). Organizational justice for preparatory school principals in Wasit and its relationship to job commitment from male and female teachers' point of view. *Journal of the College of Education, University of Wasit*, (42), 277-298.
- Zaki, Khadija Mahmoud; Kashmiri, Rosa Abdul Razak. (2019). The quality of the mutual relationship between leaders and their subordinates and its impact on organizational excellence. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35 (9), 261-288.
- Suleiman, Al-Saeed Al-Saeed Bedir. (2019). Organizational justice as an approach to excellence in pre-university schools: a field study in Kafr El-Sheikh Governorate. *Journal of the Faculty of Education: Kafrelsheikh University*, 19 (4), 1-80.

- Suleiman, Hanan Hassan (2017). School administrative empowerment as a mechanism for achieving organizational excellence in Egyptian public education. *Journal of Educational Sciences, Cairo University*, 25 (3), 346-410.
- Samar El Din, Rasha Rashad; Al-Quraishi, Suzan Muhammad. (2020). The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence - a field study on the Ministry of Commerce and Investment in Jeddah Governorate. *Journal of Economic, Commercial and Legal Sciences*, 4 (7), 1-25.
- Shamma, Fathi Mohsen; And Sherman, Munira Mahmoud. (2019). Organizational justice among school principals within the green line and its relationship to teachers' organizational commitment from their point of view. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27 (1), 695-729.
- Abdel-Gawad, Asma Abdel-Hakim Fattouh. (2021). The role of organizational excellence in developing the administrative performance of sports clubs in Kafr El-Sheikh Governorate. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 4 (56), 1228-1267.
- Abdel-Hamid, Moamen Abdel-Aziz; Muhammad, Muhammad al-Sayyid Bashir. (2015). Organizational justice and the effectiveness of job performance among workers in sports bodies. *House of knowledge and faith*.
- Abdel-Khalek, Abdel-Khalek Fouad; Ali, Mohamed Mahmoud. (2008). Entrance to kindergarten. *Al-Mutanabi Library*.
- Othman, Mona Shaaban. (2020). Organizational excellence as an input to activate organizational participation in the management of public universities in Egypt. *Educational Journal: Sohag University - Faculty of Education, Part 77*, 2743-2849.
- Ali, Radi Abdullah; Dawood, Alaa Nasser. (2021). The impact of creative thinking in achieving organizational excellence: a prospective study at the University of Basra. *Journal of the College of Economics and Administration, University of Basra*, 14 (29), 28-50.
- Awad Allah, Fawzia Ali Sultan. (2018). The impact of strategic agility in the light of cognitive capabilities on organizational excellence in university education: a field study. *Journal of Business Studies and Research*
- Issa, Hanan Ahmed Aliouh; Mohammed, Inayat Ibrahim; Awwad, Amr Mohamed Ahmed. (2020). The impact of crisis management on workers' perceptions of organizational justice: a field study on public schools in Cairo Governorate. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (2), 171-189.



- Felmban, Nahed Nasser; Al-Qurashi, Suzan bint Muhammad. (2020). The impact of organizational justice on the quality of work life in the Ministry of Foreign Affairs in Riyadh. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (4), 20-50.
- Musail, Mahmoud Atta Muhammad Ali; Azazi, Abdullah Muhammad Abdullah; Atris, Mohamed Eid. (2018). A proposed vision of organizational excellence in Egyptian schools in the light of international models of school excellence. *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 29 (116), 512-554.
- Moowad, Fatima Abdel Moneim. (2015). *Modern trends in child rearing*. Al Rushd Library.
- Melhem, Mahmoud Ibrahim. (2020). The impact of organizational justice on job burnout in Palestinian public schools. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 28 (2), 51-77.
- Mandour, Hana Shehta Al-Sayed. (2014). Requirements for achieving organizational excellence in Egyptian universities, an analytical study. *Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, 1 (2), 277-330.
- Munshi, Noura bint Fouad. (2017). Organizational justice and its relationship to organizational excellence among the administrative leaders in the housing for female students at King Saud University. A published master's thesis, 2-3.
- Musa, Siham; Karkoudi, Siham (2021). The reality of the application of organizational justice in the Directorate of Education in the state of Biskra. *Financial and Business Economics Journal*, 5 (1), 286-306.
- Musa, Muhammad Yusuf. (2020). *The Qur'an and philosophy*. Arab Press Agency.

#### المراجع الأجنبية:

- Bakhsh, Khuda & Iqbal, Javed & Asia, Bibi Naz.(2021). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pukhtunkhwa. *Elementary Education Online*, 20 (5), 2839 – 2844.
- Dorji, C., and Kaur, (2019). The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Perception Study on Teachers of Bhutan. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 436-440.
- 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*.

- Nenadal, J., Vykydal, D., Waloszek, D., (2018) Organizational Excellence: approaches, models and their use at Czech Organizations, Quality Innovation Prosperity Kvalita Inovaci Prosperita, 47-62.
- Rahmana, N., Abdul, Voonb , B.,Ho, Firdausc, A., 2016: Identifying Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education, Social and Behavioral Science, 84-92.
- Yilmaz, K. (2010). Secondary public School Teachers Perceptions about Organizational Justice. Educational Sciences: Theory & Practice.
- Sarrafolgu, G.B., & Gunsay, M.M. (2019). The Effects Of Organizational Justice And Organizational Silence On Job Satisfaction And Employees Intention To Leave. At The 15<sup>th</sup> Congress Of In=formation, Economy And Management Held In Morocco.

#### المراجع الالكترونية:

- قادة المستقبل. (2021). في موقع وزارة التعليم.  
<https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal/Pages/futureleaders.aspx>
- معايير القيادة المدرسية. (2020). في هيئة تقويم التعليم والتدريب. 2  
<https://u.pw/d0Ojm>
- وزارة التعليم. (2021). بيانات التعليم العام لعام 1442هـ. البيانات المفتوحة. مسترجع بتاريخ 28، نوفمبر، 2021، من:  
<https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/schools-data-1442-h>