

The Level of Organizational Justice and its Relation to Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education. In the Province of Al-Khalil

Sameer Suleiman Aljamal

Al-Khalil, Palestine

sameeraljamal@yahoo.com

ARTICLE INFO

Submission date: 13 / 3 / 2019

Acceptance date: 27 / 8 / 2019

Publication date: 1 / 11 / 2019

Abstract

The study aimed to identify the level of organizational justice and its relation to achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron, according to the variables:(gender, age, scientific qualification, job title, years of service and Directorate). To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach. The sample consisted (103) employees, distributed a questionnaire consisting(57) paragraphs, (33) paragraphs to measure organizational justice and (24) to measure the measure of institutional excellence. The results of the study indicated that the level of organizational justice and the level of institutional excellence in the directorates of education in Hebron governorate was average in general. The areas of organizational justice were respectively: (interactive justice, distributive justice, evaluative justice, procedural justice), while the areas of institutional excellence were respectively: (leadership excellence, excellence in service delivery, human excellence). The results showed that there were no statistically significant differences in the level of organizational justice and its role in achieving institutional excellence according to the variables (age, scientific qualification, job title, and Directorate), while differences were found according to gender variables and years of service. Moral significance between organizational justice and institutional excellence. The study issued several recommendations, the most important of which are:(Modifying the prevailing procedures and laws in order to raise the level of organizational justice and work on developing an effective system of incentives and the need to reward outstanding employees).

Key words: Organizational Justice, Role, Institutional Excellence, Directorate of Education

مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

سمير سليمان الجمل

الخليل-فلسطين

sameeraljamal@yahoo.com

الخلاصة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والمديرية). ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (103) موظفين، تم توزيع استبانة مكونة من (57) فقرة، بواقع (33) فقرة لقياس العدالة التنظيمية و(24) فقرة لقياس التميز المؤسسي. وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان متوسطاً بشكل عام. وجاءت مجالات العدالة التنظيمية على الترتيب: (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية)، في حين جاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب: (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، التميز البشري). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي على متغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمديرية)، في حين تبين وجود فروق على متغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة، وبينت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً وذي دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي. وخرجت الدراسة بتوصيات عدة أهمها: (تعديل الإجراءات والقوانين السائدة من أجل رفع مستوى العدالة التنظيمية، والعمل على إعداد نظام فعال للحوافز، وضرورة مكافأة العاملين المتميزين في الأداء.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، الدور، التميز المؤسسي، مديرية التربية والتعليم.

1. المقدمة

يمتاز العصر الحالي وفي ظل العولمة والانفتاح بثورة تكنولوجية هائلة، مما يحتم على المنظمات مواكبة هذا التطور التكنولوجي الهائل والمتسارع، كي تضمن استمراريتها، وقدرتها على منافسة المنظمات الأخرى في مجال عملها نفسه، وحتى تحقق تلك المنظمات أهدافها المرجوة، وجب عليها توفير الرضا والولاء والانتماء للعاملين فيها، وهذا لن يتحقق إلا بتوفير الاحتياجات الضرورية للعاملين كافة. وتعد العدالة التنظيمية والمساواة في التعامل مع العاملين كافة باختلاف مواقعهم الوظيفية متطلب رئيس ومهم لشعور الموظف بالرضا عن عمله، وبالتالي مضاعفة جهوده وزيادة إنتاجيته. كما أن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولى اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات. كما أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعى المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية، والتميز في تقديم خدماتها وسلعتها [1، ص 14]. والعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر في الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية

وانخفاض الالتزام التنظيمي، فضلاً عن انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة، وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وقرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة " وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة [2، ص12].

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية [3، ص12].

2. الإطار المنهجي

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستعمال الأمثل للمورد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز [4، ص ص8-12]. وعلى الرغم من أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي [5، ص ص343-362]، وبالتالي فإن شعور الموظف بالعدالة والمساواة داخل العمل يعزز انتماءه لمؤسسته، ويزيد من رضاه الوظيفي وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء، مما يؤدي إلى الاندماج في العمل، والتميز المؤسسي لا يمكن أن يتحقق من دون أن يكون العاملين داخل المؤسسة راضين عن أعمالهم ومندمجين في أعمالهم، فقد أشارت دراسة بويزري ولوينسي [6] إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما بينت دراسة عليان [7] إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما بينت دراسة مهني [8] إلى وجود دور متوسط للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي. وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، عدم وجود العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس: ما مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

س1) ما مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

س2) ما مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

س3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

س4) هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

2.2 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.
2. مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها.
3. مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.
4. التعرف على مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمديرية).
5. تقديم مقترحات وتوصيات لصانعي القرار من أجل وضع الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق العدالة التنظيمية.

3.2 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يلي:

1. نتائج هذه الدراسة قد تعيد المسؤولين في التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، وما لها من تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، والذي ينعكس على الأداء الوظيفي، مما يشكل حافزاً للمسؤولين في وضع الحلول والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق العدالة التنظيمية.
2. نتائج هذه الدراسة قد تعيد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم، بالخروج بالتوصيات اللازمة للوصول إلى مستوى عال من التميز المؤسسي.

4.2 حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باستثناء مدير التربية ونائبيه والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2018-6-30).

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهري تموز وآب من العام 2018.
- الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

5.2 مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

- عضو هيئة التدريس: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه الشخص الذي يقوم بإعطاء المحاضرات للطلبة الجامعيين ويحمل مؤهل الماجستير فأكثر في أحد التخصصات الأكاديمية ويقوم بمهام التدريس بشكل متفرغ في الجامعات الفلسطينية.
- العدالة التنظيمية: عرفها أبو جاسر [9] بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق العاملين والواجبات الموكلة إليهم والتي تعبر عن علاقة العاملين بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتأكيد على الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفان.
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المساواة في التعامل بين العاملين في التنظيم في الحقوق والواجبات، وفي الثواب والعقاب.
- التميز المؤسسي: "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" [10، ص 294-308].
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: عملية يتم فيها استثمار الجهود المتاحة كافة، بحيث يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل، والتميز التنظيمي يكون في بيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية) بمكوناتها كافة.

3. الجانب النظري:

إن أهمية العدالة التنظيمية تنطلق من عدّها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ووظائفها. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، علاوة على أداء المنظمات ذاتها. وفي هذا الصدد، فقد أوضح جرينبيرغ أنّ العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخر المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، انطلاقاً من أنّ العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.

1.3 مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

يمكن توضيح مفهوم العدالة التنظيمية من خلال الإشارة إلى مفهوم العدل والعدالة، فالعدالة هي: كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات، في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه من دون تمييز بين فرد وآخر [11].

وعرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة،

وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، تفر بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها. لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع بين توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة[12].

1.1.3 أنواع العدالة التنظيمية:

بين نيهوف ومورمان[13، ص ص 527-556] أنواع العدالة التنظيمية، وهي:

1. **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

2. **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** هي درجة إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استعملت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

3. **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** هي درجة إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ومن هنا برزت الحاجة إلى:

4. **العدالة التقييمية:** هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

2.3 التميز المؤسسي:

التميز نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أم المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر[14]، وهو أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة[15]. وتكمن أهمية التميز المؤسسي في[2]:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب تربيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

1.2.3 أنواع التميز المؤسسي:

1. **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات[16، ص ص 226-289].

2. التميز بتقديم الخدمة: إنّ فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبّي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنّ هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم[17].

3. التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بمستوى عالية من الكفاءة والفاعلية[18].

3.3 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً لأهم الدراسات والتي عنيت بموضوعي العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي:

1.3.3: دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية:

أجرى جول وحسن[19] دراسة هدفت إلى تحليل آثار تصورات العدالة التنظيمية لموظفي القطاع العام في ماليزيا على سلوك المواطننة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى تراجع في العلاقات الإيجابية بين العدالة الإجرائية والمساهمة في التطوير التنظيمي ورعاية العمل. كما بينت تراجعاً في العلاقات الإيجابية بين عدالة المعاملات ورعاية العمل. وتراجع في العلاقات الإيجابية بين عدالة التوزيع والمساهمة في التطوير التنظيمي وتحسين الذات.

وأجرى عليان[7] دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وبيان أثر المتغيرات الشخصية: (اسم المشفى، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي) على متوسطات تقديرات العاملين بهيئة التمريض للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض. طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (278) ممرضاً وممرضة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي، حصول مجال "العدالة التنظيمية" ككل على درجة متوسطة من الموافقة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (اسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات: (اسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي).

2.3.3: دراسات تتعلق بالتميز المؤسسي:

أجرى الدجني[20] دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، وخلصت الدراسة إلى أنّ درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء التنظيمي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (70.24%). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، تعزى لمتغير (الجنس والتخصص الأكاديمي وسنوات الخدمة)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي الإداري، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار "القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى "التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع".

وأجريت سعدة [21] دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستويات متقاربة. كما تبين أن هناك ارتفاعاً نسبياً في المعيار الثالث في النموذج الأوروبي والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار الأول، والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز.

4.3 تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع العدالة التنظيمية وما لهما من دور بارز وفعال في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وما يؤدي ذلك إلى تحسين في أداء المؤسسة قد حظي باهتمام عد من الباحثين مثل دراسة عليان [7]، ودراسة جول وحسن [19]. وتناولت دراسات آخر واقع أداء المؤسسات التعليمية على النموذج الأوروبي للتميز مثل دراسة الدجني [20]، ودراسة سعدة [21]. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون بالعملية التعليمية، إذ لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - فضلاً عن تغردها في بحث مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مما يعطي صورة واضحة عن وضع المؤسسة التنظيمية وأهمية تحقيق العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم التي تقود تنشئة الطلاب بناء المستقبل، مما يشكل حافزاً لقادة تلك المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي.

4. إجراءات الدراسة:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، إذ بلغ عددهم ما يقارب (450) موظفاً وموظفة، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (103) أي ما نسبته (22.8%) من حجم المجتمع الكلي، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	69.9%
		أنثى	30.1%

7.8%	8	أقل من 30 عام	العمر	2
38.8%	40	من 30- أقل من 40 عام		
35.9%	37	من 40- أقل من 50 عام		
17.5%	18	من 50 عام فأكثر		
8.7%	9	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي	3
70.9%	73	بكالوريوس		
20.4%	21	ماجستير فأكثر		
41.8%	43	موظف إداري	المسمى الوظيفي	4
30%	31	مشرف تربوي		
28.2%	29	رئيس قسم		
9.7%	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	5
24.3%	25	من 5-أقل من 10 سنوات		
18.5%	19	من 10- أقل من 15 سنة		
47.5%	49	من 15 سنة فأكثر		
23.3%	24	شمال الخليل	المديرية	6
22.3%	23	وسط الخليل		
29.1%	30	جنوب الخليل		
25.3%	26	يطا		

2.4 منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

3.4 أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة لقياس "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن الموظف الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمديرية).

القسم الثاني: ويقاس مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، ويتكون من أربعة مجالات رئيسية و(33) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: ويقاس مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، ويتكون من ثلاثة مجالات رئيسية و(24) فقرة، وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة كما في الجدول (2).

جدول (2): محاور الدراسة الرئيسية.

عدد الفقرات	المحور	الرقم
مستوى العدالة التنظيمية، ويتكون من أربعة مجالات:		
8	العدالة الإجرائية	1
10	العدالة التوزيعية	2
9	العدالة التفاعلية	3
6	العدالة التقييمية	4
33	المجموع	
مستوى التميز المؤسسي، ويتكون من ثلاثة مجالات:		
9	التميز القيادي	1
9	التميز البشري	2
6	التميز في تقديم الخدمة	3
24	المجموع	

4.4 صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وتم تعديل فقرات الاستبانة على الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة ليصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (57) فقرة.

5.4 ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك على الجدولين (3،4).

جدول (3): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العدالة الإجرائية	8	0.82
العدالة التوزيعية	10	0.91
العدالة التفاعلية	9	0.89
العدالة التقييمية	6	0.84

من خلال النظر إلى جدول (3) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.82)، (0.91)، وقد حصل مجال العدالة التوزيعية على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال العدالة الإجرائية على أدنى معامل ثبات، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

جدول (4): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالتميز المؤسسي بحسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجال الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التميز القيادي	9	0.93
التميز البشري	9	0.93
التميز في تقديم الخدمة	6	0.91

من خلال النظر إلى جدول(4) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.91)، (0.93)، وقد حصل مجالي التميز القيادي والتميز البشري على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال التميز في تقديم الخدمة على أدنى معامل ثبات، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

6.4 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1. النوع الاجتماعي، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
 2. العمر، وله أربعة مستويات: (أقل من 30 عام، 30-40، 40-50، 50 عام فأكثر).
 3. المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
 4. المسمى الوظيفي، وله ثلاثة مستويات: (موظف إداري، مشرف تربوي، رئيس قسم).
 5. سنوات الخدمة، ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10، 10-15، 15 سنة فأكثر).
 6. المديرية، ولها أربعة مستويات: (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- ثانياً: المتغير المستقل: "مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"
ثالثاً: المتغير التابع: "مستوى تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل".

7.4 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية إذ أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة بمستوى لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة مستوى واحدة، وذلك في فقرات الاستبانة جميعها، وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي One Way Anova ومعادلة الثبات كرونباخ الفاء، وتحليل الانحدار الخطي، وذلك باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8.4 نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة كما يأتي:

جدول (5): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80-1.00
منخفض	2.61-1.81
متوسط	3.42-2.62

مرتفع	4.23-3.43
مرتفع جداً	5.00-4.24

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:

1.8.4 تحليل نتائج السؤال الأول:

ما مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، وعلى المجال الكلي، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العدالة التنظيمية بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسط	1	0.76	3.35	العدالة التفاعلية
متوسط	2	0.76	3.15	العدالة التوزيعية
متوسط	3	0.76	3.12	العدالة التقييمية
متوسط	4	0.71	3.02	العدالة الإجرائية
متوسط	-	0.67	3.17	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (6) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.67)، وقد جاءت أعلى مجالات العدالة التنظيمية: مجال العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.76)، تلاه مجال العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.76)، تلاه مجال العدالة التقييمية بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.76)، وأخيراً مجال العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.71). وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة بركات (2014). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى عدم توفر الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) الملائمة والمناسبة للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وهذا ناجم عن عدة أسباب منها: قلة الرواتب، عدم وجود نظام فعال للحوافز، ضعف المهنية في التعامل. وفيما يأتي عرض للنتائج الخاصة بكل مجال:

1.1.8.4 مجال العدالة الإجرائية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة الإجرائية بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	1	1.01	3.51	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة
متوسط	2	0.93	3.39	توجد في المديرية قوانين وأنظمة واضحة تسهل الالتزام بها
متوسط	3	1.01	3.32	أشعر أن المسؤوليات المعطاة لي ملائمة
متوسط	4	0.99	3.19	توفر المديرية كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل
متوسط	5	1.07	3.12	يحصل العاملون على مستحقاتهم جميعها أثناء الخدمة وبعدها

متوسط	6	1.15	2.68	اشعر بالتوافق بين ما حصل عليه من أجر وما أحمل من مؤهلات علمية
متوسط	7	1.19	2.67	هناك تماثل بين راتبي ورواتب المناظرين لي
منخفض	8	1.10	2.26	اعتقد أن الحوافز المالية المقدمة مناسبة

يتضح من الجدول (7) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات العدالة الإجرائية تطبيقاً الفقرة التي تنص على " اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة" مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01)، في حين جاءت الفقرة التي تنص على " أعتقد أن الحوافز المالية المقدمة لي مناسبة" بمستوى منخفض وبتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.10)، ويعزى ذلك إلى ضعف أو ربما انعدام العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم، فضلاً عن عدم وجود نظام فعال للحوافز، وهذا مرده إلى المركزية الزائدة في مديريات التربية والتعليم، وكذلك ضعف التمويل والموازنات المخصصة، وربما بسبب الضبابية في الأنظمة والتعليمات المطبقة.

2.1.8.4 مجال العدالة التوزيعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التوزيعية بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	1	0.87	3.81	يمنح المسؤول العاملين حقهم في الإجازات
مرتفع	2	0.88	3.60	يمنح المسؤول جزءاً من صلاحياته للعاملين كل حسب اختصاصاته
متوسط	3	1.03	3.27	يسمح المسؤول بالاعتراض على القرارات التي يتخذها
متوسط	4	1.01	3.25	يشرح المسؤول كافة التفاصيل للأعضاء حال استفسارهم عن ذلك
متوسط	5	1.05	3.17	يتخذ مسؤولي قرارات العمل بأسلوب عادل
متوسط	6	0.95	3.14	يحرص مسؤولي على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ قرارات العمل
متوسط	7	0.98	3.05	يجمع المسؤول المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ قرارات العمل
متوسط	8	1.06	2.95	يطبق المسؤول أساليب الثوب والعقاب بشكل عادل ومتوازن
متوسط	9	1.11	2.88	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كافة الأعضاء من دون استثناء
منخفض	10	1.15	2.42	اشعر أن قانون الخدمة المدنية يمنحني الحوافز المناسبة

يتضح من الجدول (8) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات العدالة التوزيعية تطبيقاً الفقرة التي تنص على " يمنح المسؤول العاملين حقهم في الإجازات" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.87) والفقرة التي تنص على "يمنح المسؤول جزءاً من صلاحياته للعاملين كل حسب اختصاصاته" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.87)، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "اشعر أن قانون الخدمة المدنية يمنحني الحوافز المناسبة" بمستوى منخفض وبتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.15). ويعزى ذلك إلى الحقوق التي كفلها قانون الخدمة المدنية الفلسطيني للعاملين بالحصول على إجازاتهم، ومرونة بعض المدراء في تفويض الصلاحيات، وكذلك عدم تطبيق نظام فعال للحوافز في مديريات التربية والتعليم.

3.1.8.4 مجال العدالة التفاعلية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التفاعلية بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	1	1.00	3.51	يتم تفويض بعض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء
متوسط	2	0.96	3.41	يعاملني مسؤولي بكل اهتمام وود بخصوص القرارات المتعلقة بعملتي
متوسط	3	1.01	3.41	يناقش معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عملي.
متوسط	4	0.99	3.39	ييدي المسؤول اهتماما بمصالحني فيما يخص بالقرارات المتعلقة بعملتي
متوسط	5	1.00	3.38	يحرص المسؤول عل مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية
متوسط	6	1.09	3.35	تتاح لي الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملتي
متوسط	7	1.07	3.29	اشعر بأن مكانتي الوظيفية مرتبطة بطبيعة علاقتي مع المسؤول
متوسط	8	1.01	3.21	يظهر المسؤول اهتماما بالحقوق المهنية للعاملين
متوسط	9	1.12	3.19	اشعر أن المسؤول يتعامل مع جميع العاملين بديموقراطية

يتضح من الجدول (9) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات العدالة التفاعلية تطبيقاً الفقرة التي تنص على " يتم تفويض بعض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء " بمستوى مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00)، في حين جاءت أدنى فقرات العدالة التفاعلية تطبيقاً الفقرة التي تنص على " اشعر أن المسؤول يتعامل مع جميع العاملين بديموقراطية" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.12). ويعزى ذلك إلى تفهم بعض الرؤساء واقتناعهم بأهمية تفويض الصلاحيات، أو ربما بسبب عدم رغبة هؤلاء المدراء بالعمل، وكذلك فإن التعامل مع الموظفين استناداً إلى القرابة والمحسوبية من أحد الأسباب المؤدية إلى انخفاض العدالة التفاعلية.

4.1.8.4 مجال العدالة التقييمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العدالة التقييمية بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	1	0.92	3.60	تتاح لي الفرصة للاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت بأنه غير عادل
مرتفع	2	0.98	3.54	لدي علم بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي.
متوسط	3	1.04	3.14	يعتمد المسؤول في تقييم الأداء على ما حققه العاملون من إنجازات
متوسط	4	1.11	3.11	يتم تقييم أدائي بشفافية وموضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية.
متوسط	5	1.08	2.72	أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما تميزت في عملي
منخفض	6	0.98	2.60	يحرص المسؤول على مكافأة العاملين المميزين في الأداء

يتضح من الجدول (10) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات العدالة التقييمية تطبيقاً الفقرة التي تنص على " تتاح لي الفرصة للاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت بأنه غير عادل " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.92) والفقرة التي تنص على " لدي علم بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة التي تنص على " يحرص المسؤول على مكافأة العاملين المتميزين في الأداء " بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.98). ويعزى ذلك إلى الحق في الاعتراض على تقييم الأداء والذي ضمنه قانون الخدمة المدنية الفلسطيني بالاعتراض على تقييم الأداء، والإطلاع على معايير التقييم. وكذلك عدم وجود نظام فعال وشفاف لمكافأة المتميزين.

2.8.4 تحليل نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، وعلى المجال الكلي، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسط	1	0.78	3.25	التميز القيادي
متوسط	2	0.89	3.18	التميز في تقديم الخدمة
متوسط	3	0.90	2.86	التميز البشري
متوسط	-	0.800	3.07	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (11) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إنّ مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.798)، وقد جاءت أعلى مجالات التميز المؤسسي: مجال التميز القيادي بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.78)، تلاه مجال التميز في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.89)، وأخيراً مجال التميز البشري بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.90). ويعزى ذلك إلى عدم وجود منافسة حقيقية بين تلك المديريات كونها مؤسسات عامة، وربما أيضاً بسبب عدم توفر العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب داخل تلك المديريات. وفيما يأتي عرض للنتائج الخاصة بكل مجال:

1.2.8.4 مجال التميز القيادي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز القيادي بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	1	0.88	3.53	تسعى إدارة المديرية باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور
متوسط	2	0.94	3.37	تتولى إدارة المديرية عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية
متوسط	3	1.01	3.33	تشجع إدارة المديرية الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة
متوسط	4	0.900	3.32	تتبنى إدارة المديرية الأهداف الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات المتعاملين معها
متوسط	5	0.97	3.25	تتبنى إدارة المديرية الأهداف الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات العاملين فيها
متوسط	6	0.99	3.22	تؤكد إدارة المديرية الالتزام بمضامين التميز المؤسسي
متوسط	7	1.00	3.13	تهتم إدارة المديرية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في المستويات الإدارية جميعها بأهمية خدمة الجمهور والتميز في تقديم الخدمة
متوسط	8	1.02	3.10	تسعى إدارة المديرية إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة

متوسط	9	1.06	3.00	تعمل إدارة المديرية على تحفيز الموظفين لتتمكن من تقديم خدمات متميزة
-------	---	------	------	---

يتضح من الجدول (12) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات التميز القيادي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الفقرة التي تنص على " تسعى إدارة المديرية باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.883)، في حين جاءت أعلى فقرات التميز القيادي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة المديرية على تحفيز الموظفين لتتمكن من تقديم خدمات متميزة" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.06). ويعزى ذلك إلى الحاجة الماسة لمديريات التربية والتعليم للبيئة الخارجية والمتمثلة في متلقي الخدمة، وكذلك انعدام الحوافز، بسبب عدم وجود نظام واضح وعادل وشفاف لمنح الحوافز.

2.2.8.4 مجال التميز البشري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز البشري بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
متوسط	1	1.12	3.23	توفر المديرية لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية
متوسط	2	1.08	3.06	تقوم المديرية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والإبداع
متوسط	3	0.95	3.00	تقوم المديرية بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين
متوسط	4	1.17	2.95	تستعمل المديرية برامج فعالة لدمج الموظفين الجدد في العمل
متوسط	5	1.12	2.92	تستقطب المديرية ذوي الكفاءات للعمل فيها
متوسط	6	1.21	2.86	تخصص المديرية موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية.
متوسط	7	1.11	2.79	تعتمد المديرية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها بشكل دوري
منخفض	8	1.17	2.52	تتيح المديرية فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها
منخفض	9	1.13	2.36	يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم

يتضح من الجدول (13) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات التميز البشري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها الفقرة التي تنص على " توفر المديرية لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.12)، في حين أدنى فقرات التميز البشري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها الفقرة التي تنص على "يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم" بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.13). ويعزى ذلك إلى توفر الدعم العيني لمديريات التربية والتعليم من الدول المانحة، في لا يتم مكافأة الموظفين نتيجة مجهوداتهم، بسبب عدم وجود نظام واضح وشفاف للحوافز.

3.2.8.4 مجال التميز في تقديم الخدمة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، ويوضح ذلك الجدول (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز في تقديم الخدمة بحسب الأهمية.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
متوسط	1	1.07	3.40	تعتمد المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها
متوسط	2	1.07	3.23	تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة
متوسط	3	1.02	3.22	تقوم المديرية بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة
متوسط	4	1.08	3.00	تشجع المديرية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات
متوسط	5	1.07	2.99	تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
متوسط	6	1.12	2.78	تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين معها

يتضح من الجدول (14) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إن أعلى فقرات التميز في تقديم الخدمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها كانت الفقرة التي تنص على "تعتمد المديرية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.07)، في حين كانت أدنى فقرات التميز في تقديم الخدمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها كانت الفقرة التي تنص على "تقوم المديرية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين معها" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.12). ويعزى ذلك إلى توفر الدعم التكنولوجي لمديريات التربية والتعليم من الدول المانحة، وأيضاً انعدام البحث العلمي في مديريات التربية والتعليم.

3.8.4 تحليل نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين ذلك الجداول من (15-21).

جدول (15): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي تبعا للجنس.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي	ذكر	72	3.25	0.662	71	2.01	0.047
	أنثى	31	2.97	0.666	30		

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

بالنظر إلى جدول (15) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وقد كانت الفروق لصالح الذكور. ويعزى ذلك إلى زيادة عدد الذكور عن الإناث في العينة الدراسية، أو ربما بسبب زيادة حاجات الذكور عن الإناث وبذلك فهم يهتمون بتحقيق العدالة التنظيمية أكثر من الإناث.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير: العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 عام	8	3.43	1.02	بين المجموعات	0.856	3	0.285	0.62	0.60
أقل من 40 من 30-	40	3.09	0.66	داخل المجموعات	45.391	99	0.458		
من 40- أقل من 50 عام	37	3.21	0.66						
من 50 فأكثر عام	18	3.14	0.59						
المجموع	103	3.17	0.67	المجموع	46.247	102			

بالنظر إلى جدول (16) يتضح أنّ نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، إذ كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية وما توفره من استقرار وظيفي لدى العاملين لا علاقة له بعمر الموظف.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير: المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	9	3.30	0.85	بين المجموعات	0.545				

0.57	0.570	0.260	2			0.63	3.19	73	بكالوريوس
		0.457	100	45.727	داخل المجموعات	0.76	3.04	21	ماجستير فأكثر
						0.67	3.17	103	المجموع
			102	46.247	المجموع				

بالنظر إلى جدول (17) يتضح أنّ نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل، إذ كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية وما توفره من استقرار وظيفي لدى العاملين لا يتعلق بالمؤهل العلمي للموظف بل بمستوى رضا الموظف وانتمائه وولائه لمؤسسته.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير: المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي		
0.54	0.63	0.29	2	0.572	بين المجموعات	0.75	3.24	43	موظف			
						0.55	3.06	31	مشرف تربوي			
						0.69	3.18	29	رئيس قسم			
		0.46	داخل المجموعات	100	45.675	المجموع	0.67	3.17	103		المجموع	
												102

بالنظر إلى جدول (18) يتضح أنّ نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث

السبب في ذلك إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية وما توفره من استقرار وظيفي لدى العاملين لا يتعلق بموقع الموظف في الهرم الوظيفي بل بمستوى رضا الموظف وانتمائه لمؤسسته.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير: سنوات الخدمة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي
0.026	3.212	1.367	3	4.102	بين المجموعات	0.41	3.63	10	5 سنوات أقل من	
						0.70	2.89	25	من 5-10 سنوات	
		0.426	99	42.145	داخل المجموعات	0.65	3.21	19	من 10-15 سنة	
						0.66	3.19	49	من 15 سنة فأكثر	
				المجموع	0.673	3.17	103	المجموع		

بالنظر إلى جدول (19) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ وهي دالة إحصائية، ويعزى السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت خدمة الموظف زادت احتياجاته الوظيفية وزادت طموحاته وبالتالي تغيرت نظرتة إلى مفهوم العدالة التنظيمية. ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج اختبار (LSD) كما في الجدول (20):

جدول (20): اختبار (LSD) لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10	من 10-أقل من 15	من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	*0.73840	-	-
من 5- أقل من 10	-*0.73840	-	-	-
من 10-أقل من 15	-	-	-	-
من 15 سنة فأكثر	-	-	-	-

بالنظر إلى جدول (20) يتبين وجود فروق ما بين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وما بين من كانت خدمتهم (من 5-أقل من 10 سنوات) ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بفارق (0.73840).

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير: المديرية.

مديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي	الخليل شمال	24	3.13	بين المجموعات	0.895	3	0.30	0.65	0.58
	الخليل وسط	23	3.08						
	الخليل جنوب	30	3.12						
	داخل المجموعات	26	3.33	0.604					
		المجموع	103	3.17	0.673	46.247	102		

بالنظر إلى جدول (21) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، إذ كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية وما توفره من استقرار وظيفي لدى العاملين لا يتعلق بمكان العمل، إذ أن المديريات جميعها تتشابه في الأنماط القيادية السائدة وفي الظروف البيئية المحيطة لأن مصدر التعليمات والقوانين والحوافز هو وزارة التربية والتعليم العالي.

4.8.4 تحليل نتائج السؤال الرابع:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معادلة خط الانحدار لقياس شدة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي، ويوضح ذلك الجداول (22-24).

جدول (22/أ): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى كل من العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
العدالة التنظيمية	3.17	0.673	103
التميز المؤسسي	3.07	0.798	103

جدول (22/ب): قيم (R) لمعرفة معامل ارتباط العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

النموذج	قيمة R	مربع R	مربع R المعدلة	الخطأ المعياري المقدر
1	0.788	0.621	0.618	0.494

يتضح من الجدولين (22/أ، 22/ب) أن معامل ارتباط العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي هو (0.788) وهو معامل ارتباط مرتفع، أما قيمة مربع R فهي تشير إلى نسبة ما يفسره العامل المستقل من العامل التابع، أو نسبة ما يمكن تفسيره من العامل التابع بواسطة العامل المستقل.

جدول (23): تحليل التباين الأحادي لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	مستوى الدلالة
A	انحدار	40.44	1	40.449	165.734	0.000
	المتبقي	24.65	101	0.244		
	المجموع	65.10	102			

تشير البيانات الواردة في الجدول (23) إلى معنوية الانحدار، أي أنّ هناك علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 .

جدول (24): المعاملات التي توضح دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

النموذج	المعاملات غير المعيرة		المعاملات المعيرة	قيمة اختبار T	الدلالة المعنوية
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	0.103	0.236	0.788	0.438	0.662
X	0.935	0.073		12.874	0.000

يتضح من الجدول (24) أنّ التميز المؤسسي يتغير تبعاً لعدالة التنظيمية بحيث إنّه كلما تغيرت العدالة التنظيمية بمقدار واحد تغير التميز المؤسسي بمقدار (0.935)، وهنا يتلخص أثر العدالة التنظيمية على التميز المؤسسي، أي أنّه إذا قلت العدالة التنظيمية بمقدار واحد قل التميز المؤسسي بمقدار (0.935) مستوى، وإذا زادت العدالة التنظيمية بمقدار مستوى واحدة زاد التميز المؤسسي بمقدار (0.935).

1.5 ملخص لأهم نتائج الدراسة:

- في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- تبين أن مستوى العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان متوسطاً. وجاءت مجالات العدالة التنظيمية على الترتيب: (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الإجرائية).
 - الأعباء والواجبات الوظيفية للعاملين مناسبة، غير أن الحوافز المالية المقدمة للعاملين غير مناسبة.
 - يتم منح العاملين حقهم في الإجازات، ويمنح المسؤول جزءاً من صلاحياته للعاملين كل بحسب اختصاصاته.
 - يتم السماح بالاعتراض على تقييم الأداء إذا شعر الموظف بأنه غير عادل، ويوجد علم لدى الموظف بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائه، ولا تتم مكافأة العاملين المتميزين في الأداء.
 - مستوى التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وجاءت مجالات التميز المؤسسي على الترتيب: (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، التميز البشري).
 - تسعى إدارة المديرية باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور.
 - لا يتم إتاحة الفرصة لابتعاث الموظفين المتميزين، ولا يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمديرية)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق لصالح العاملين الذين كانت خدمتهم أقل من 5 سنوات.
 - أظهرت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً ذي دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية بمجالاتها كافة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، فإذا زادت العدالة التنظيمية بمقدار مستوى واحدة زاد التميز المؤسسي بمقدار (0.935) مستوى.

2.5 توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بما يأتي:
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تعديل الإجراءات والقوانين السائدة من أجل رفع مستوى العدالة التنظيمية لما لها من دور فاعل في تحقيق التميز المؤسسي.
 - العمل على إعداد نظام فعال للحوافز ومنح الحوافز المالية المناسبة للعاملين للوصول إلى التميز المؤسسي المنشود.
 - تعديل قانون الخدمة المدنية بما يتلاءم مع احتياجات العاملين وتحقيق المصلحة العامة.
 - ضرورة مكافأة العاملين المتميزين في الأداء (التحفيز الإيجابي).
 - عقد دورات تدريبية للعاملين وإطلاعهم على آخر المستجدات في مجال العلوم الإدارية وآلية تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، والعمل على ابتعاث الموظفين المتميزين.
 - إتاحة الفرصة لابتعاث الموظفين المتميزين.

Conflict of Interests.

There are non-conflicts of interest .

المصادر والمراجع

1. Jamaludin, z.(2009), " Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments": A regression Analysis.
2. زايد، عادل محمد. (2006). "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص12.
3. عواد، عمرو محمد أحمد. (2003). " تحليل أبعاد العدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية" ، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، *مجلة البحوث الإدارية*، يناير 2003 ، ص12.
4. غازي، علي. (2014). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، عدد (3)، ص ص 8-12 .
5. Adams. G. & Otaibi,.(2003). "The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait ", *Journal of Administrative Science* , University of Kuwait , Vol.(10), No.(3) , p.p. 343-362.
6. بويصري، سمراء؛ ولوينسي، دليلة. (2015). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية/دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أكلي محمد الحاج، البويرة، الجزائر .
7. عليان، محمد عبد سعيد. (2016). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. مهني، سارة. (2016). " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة- بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خبضر، بسكرة، الجزائر .
9. أبو جاسر، صابرين مراد. (2010). "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي السلطة الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. Pinar, T. M and Girard, A. (2002). "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future", *The Learning Organization*, Vol(15), No(4), P.P.294-308.

- 11.الداية، سناء. (2012). " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. Bardwell, Ian, & Holden, Len. (2001). "**Human Resource Management: Contemporary approach**, 3rd (Ed), England, Financial Times, Prentice hall.
- 13.Niehoff, B; Moorman, R. (1993). "Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". **Academy of management Journal**, Vo l(35), No (3), p.p. 527-556.
- 14.السيد، رضا. (2007). "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا". القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- 15.Ajaif, Mona. (2008). "**Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai**", Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.
- 16.Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " **the journal of creative Behavior** ,vol ,(31),No ,(1), p.p.226-289 .
- 17.النعمي، راتب عبد العال؛ وصويص، راتب جليل. (2008). " تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات". عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
18. Daft,R.(2000)."**Management**" ,The Dryden press, New York.P22.
- 19.Gul, H. (2011). "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", Karamanoğlu Mehmetbey University", **International Journal of Business and Management** ,Vol.(6), No.(6); June .
- 20.الدجني، علي يحيى علي. (2013). " واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 21.Saada,I.(2013). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study ", **Paper Thesis Master In Business Administration**, Islamic University ,Gaza.