



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين

إعداد

علي بن سعيد علي الحصنة

إشراف

د / محمد عبد الكريم علي عطية

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثاني - فبراير ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في درجات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي التي تُعزى لعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والتخصص ومكتب التعليم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجات العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين . وتكوّن مجتمع الدراسة من (٢٠٥٩) معلماً، و تكونت عينة الدراسة من (٤٠٢) معلماً تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث استخدمت استبانة مكونة من (٢٦) فقرة تقيس الممارسات الدالة على العدالة التنظيمية، و(٣٠) فقرة تقيس الولاء التنظيمي، تم التأكد من صدقها وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وأسفرت النتائج أن درجة العدالة التنظيمية بدرجة عالية، وجاء مجال العدالة (الاخلاقية) بدرجة عالية جداً ثم المجالات (الإجرائية، والتقييمية، والتفاعلية، والتوزيعية) بدرجة عالية، بينما تبين وجود درجة عالية في الولاء التنظيمي على ترتيبها (الأخلاقي) بدرجة عالية جداً و(المستمر والعاطفي) عالية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والتخصص، بينما تبين وجود فروق بالعدالة التنظيمية تُعزى للمرحلة لصالح المعلمين بالمرحل الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية، وفروقا بالولاء التنظيمي لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة تعليمية. كما تبين وجود فروق في الولاء التنظيمي ومجاليه (المستمر والاخلاقي) لصالح وسط بيشة مقابل الثنية. كما تبين وجود معامل ارتباط بين (العدالة التنظيمية) و (الولاء التنظيمي) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٦٥) . وفي نهاية الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أهمها التأكيد على أهمية الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والعمل على تحفيز المعلمين وتحسين بيئة العمل الجاذبة، والعمل على تحفيز المعلمين مادياً وفقاً للعمل المنجز .

الكلمات المفتاحية، العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي ، مدارس التعليم العام، محافظة بيشة

Abstract

The study aimed to identify the degree of organizational justice among the school leaders in Bisha Governorate and the organizational loyalty from the teachers' point of view, and to reveal the significance of the statistical differences in the degrees of organizational justice and organizational loyalty which is attributed to the number of years of experience, Stage educational, specialization and the Office of Education ,The study population consisted of (2059) teachers, and the study sample consisted of (403) teachers, who were chosen by random class method.

The study followed the descriptive approach , using a questionnaire consisting of (26) Items measuring organizational justice practices , and (30) measuring organizational loyalty , the validity and Reliability was verified by applying the survey sample. The results showed that. The degree of Organizational Justice is very high and then the fields (procedural, evaluative, interactive, and distribution) are high, while a high degree of organizational loyalty is found to be very high and (continuous and emotional). There were no statistically significant differences at the level of (0.05) among the average responses of teachers on their assessment of the degree of organizational justice and organizational loyalty due to the difference in the number of years of experience and specialization. , And organizational loyalty differences in favor of primary and intermediate versus teachers working in more than one stage of education. There were also differences in organizational allegiance and its scope (continuous and moral) in favor of the center of Bisha versus Tania. A correlation coefficient between organizational justice and organizational loyalty was found to be statistically significant at the level of significance (0.01). Where the value of the correlation between them (0.65). At the end of the study, the researcher presented a number of recommendations, the most important of which was the emphasis on the importance of maintaining the high level of organizational justice and organizational loyalty, encouraging teachers and improving the work environment, and motivating teachers financially according to the work done.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Loyalty, General Education Schools, Bisha Governorate

مقدمة

يعد التعليم من أهم المجالات التي ترعاها أي دولة من الدول إيماناً منها بأهمية دوره في نمو المجتمع وتطوره، حيث يُعد الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ويعتبر من أهم عوامل استمرارها، وكما ذكر الغامدي، عبد الجواد (٢٠١٠، ١٩) وتُعد المدرسة من مؤسسات التعليم الأساسية التي تقوم برعاية أبناء المجتمع وتساهم في تربيتهم وتعليمهم، ومن هذا المنطلق كان لابد من الإهتمام بالبيئة التعليمية المناسبة من جميع النواحي المادية والبشرية وتحديد العلاقات الإنسانية بين المعلمين، ويُعد قائد المدرسة الركيزة الأساسية في المنظومة التعليمية بالمدرسة، وهو المعني بالوصول إلى النتائج المنشودة من خلال تعامله القيادي وممارساته الإدارية وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين، وهذا ما أكده محمد (٢٠١٤، ٥٧)، وقد ذكر أحمد (٢٠١١، ٣١) أن من أبرز واجبات قائد المدرسة تنمية أداء العنصر البشري من المعلمين، وتحفيزهم للعمل من خلال التعرّف على اتجاهاتهم وآمالهم وريغياتهم وحاجاتهم النفسية ومدى شعورهم بالعدالة لبناء المناخ التنظيمي المناسب بالمدرسة الذي يساعده على العمل بكفاية وإقتدار.

وفي ضوء الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى، فقد أكدت نتائجها على وجود علاقة بين درجات الولاء التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودافعية الانجاز، بينما لم توجد دراسة- على حد علم الباحث- تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما أكدت دراسة كل من دراسة الزهراني (٢٠٠٥) ودراسة زايدي (٢٠١٤) ودراسة الشراري (٢٠٠٧) ودراسة الغامدي (٢٠١٠) على أن الولاء التنظيمي للمعلمين ظهر بدرجات متوسطة تراوحت قيم تقديرها من (٢,٦٠-٣,٣٩) من (٥) على مقياس ليكرت الخماسي، ولهذا سوف تقوم الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة بيشة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة بيشة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟ واكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

(٢) هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والتي تُعزى لمتغيرات (التخصص وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم)؟

- ٣) ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم؟
- ٤) هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات أستجابات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة والتي تُعزى لمتغيرات (التخصص وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم)؟
- ٥) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والولاء التنظيمي للمعلمين

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية في النقاط التالية:

١. تتبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وبالتالي قد تُسهم هذه الدراسة بالمعرفة التراكمية لبلورة العلاقة بين المتغيرين بمجال السلوك التنظيمي بالمدارس، حيث لاحظ الباحث قلة الدراسات التربوية بهذا المجال، وغياب الدراسات الميدانية على مستوى الإدارة المدرسية .
٢. تساعد نتائج الدراسة الحالية على فتح الطريق أمام الباحثين لإجراء مزيداً من البحوث بهذا المجال كحلقة مهمة في ميدان الإدارة التربوية، ونقطة انطلاق الباحثين لإجراء دراسات لاحقة أو ذات علاقة قد تسهم في دراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية بالمدارس.

ثانياً: الأهمية العملية: سيستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

١. قادة المدارس من حيث تعريفهم بالمؤشرات الدالة على العدالة التنظيمية من خلال الاستجابة عن فقرات الإستبانة والذي أصبح تطبيقها متطلباً رئيسياً لتطوير البيئة التنظيمية بالمدارس.
٢. تعريف مشرفي الإدارة المدرسية ببعض الممارسات التي تساعد على قياس واقع العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بولاء المعلمين للمدرسة، من خلال توفير أداة قياس مقننة للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

٣. تزويد المسؤولين عن تطوير القيادات المدرسية بتغذية راجعة حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين مما يمكن الاستفادة من هذه التغذية الراجعة في التخطيط لتطوير الواقع حسب ما تتوصل إليه النتائج.

٤. تبصير قادة المدارس بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث أن توضيح العلاقة والتعرّف على واقع ممارسات العدالة التنظيمية يساهم في تزويدهم بالتغذية الراجعة حول تقويم تلك الممارسات الإدارية وبالتالي تحسينها بالشكل الذي يُحقق الولاء التنظيمي للمعلمين.

٥. تعريف وزارة التعليم على واقع تحقيق العدالة التنظيمية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للقيادات، وتساهم في عملية الاختيار والترشيح لقادة المدارس من خلال تضمين قائمة الكفايات المعرفية لتطبيقات العدالة التنظيمية.

٦. مساعدة صنّاع القرار لتوجيههم إلى المشكلات التي تعترض مؤسساتهم وتؤثر على فعاليتها وكفاءتها، كما تُشكل مصدراً إرشادياً لقادة المدارس يساعدهم في معرفة خصائص القيادة المؤثرة.

حدود الدراسة: تمّ تحديد الدراسة بعدد من الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية وهي كالآتي:

١. **الحد الموضوعي:** أقتصرت الدراسة على قياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والتمثلة في المجالات (عدالة الاجراءات، والعدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التقويمية) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

٢. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الاستبانة على معلمي المدارس بالتعليم العام بمراحلها الثلاثة (الإبتدائية، والمتوسطة، والثانوية) بالتعليم العام في محافظة بيشة.

٣. **الحدود المكانية:** تغطي هذه الدراسة ثلاثة من مكاتب التعليم بمحافظة بيشة (مكتب الوسط ومكتب الثنية ومكتب النقيع).

٤. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

العدالة التنظيمية Organizational justice

مفهوم العدالة التنظيمية Organizational justice

يعرّفها مارك (Mark, 2003, 361) بأنها مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المؤسسة. ويقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (زايد، ٢٠٠٦، ١٦٩). وعرفها الطجم والسواط (٢٠٠٣، ٢٣٢) بأنها إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبين، وفي تعريف آخر لزايد (٢٠٠٦، ١٣) بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. وأشار الحجايا (٢٠٠٦م، ٤٠) إلى أن مفهوم العدالة يمكنه تفسير العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للمؤوسين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه القائد في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وبذلك فقد استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية من اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة.

وهو ما أكدّه اللوزي (٢٠٠٩م، ١٧) حيث يرى أن مفهوم العدالة التنظيمية يأخذ أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams, 1965) والتي تقوم على عدالة المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، إذ يعتقد الفرد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد والعاملون أن مكافآت المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم. وتعتمد نظرية العدالة على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل، أما العوائد فهي المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والترقية، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلاً، فإن الموظف يقارن نسبة ما حصل عليه من مكافآت مع نسبة ما حصل عليه زميله، فإذا كانت المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً.

أهمية العدالة التنظيمية:

The importance of organizational justice

وتتعلق أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية لكونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩، ١٩١). وإن العاملين والمعلمين الذي يشعرون بالعدالة التنظيمية في سلوكيات المديرين وممارساتهم الإدارية مع العاملين يتولد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، والذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعمل بها؛ مما يدفعهم لبذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية للمدرسة (Ball, Trevino & Sims, 1994, 209). ويرى الحجابي (٢٠٠٦، ٩٤) أن الاهتمام بالعدالة التنظيمية يعود إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتنبية سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية 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. وبالتالي فإنه من المنطق أن توفر العدالة التنظيمية يزيد من دافعية المرؤوسين بالمؤسسة.

العدالة في ممارسة عمليات الإدارة بالمدارس:

ارتبط مفهوم العدالة التنظيمية بمفهوم العمليات الإدارية في العديد من ادبيات السلوك التنظيمي إلا ان هذا لا يُعني ان العدل يقتصر على عمليات التنظيم فقط، ولكنه ارتبط بالتنظيم أكثر من اي وظيفة او عملية اخرى للإدارة لأنه غالبية تطبيقات مؤشرات العدالة تتم بالاجراءات الادارية وتوزيع السلطات و التقويمية والاخلاقية والتعاملات وجميعها بمجال التنظيم ، لذلك يعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational justice من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة بشكل عام وفي الإدارة التربوية والتعليمية بشكل خاص وهذا ما أكده ، كل من الفهداوي والقطاونة (٢٠٠٤، ٣) بقولهما "لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لأعراض الإدارة والإنسانية والمجتمعية . حيث إن العدالة التنظيمية تصبُّ في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المرؤوسين وأهداف الرؤساء، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ اداري وتنظيمي إيجابي يتعامل معه المرؤوس فيمن منطق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المؤسسة.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي organizational loyalty :

أن الولاء للمؤسسة هو متطلب أساسي لتوفير الفاعلية في العمل، وبالتالي الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ذلك أن الولاء إذ تحقق يقود حكماً إلى البذل والعطاء والتفاني في سبيل المؤسسة، ومن هنا تحرص كافة المؤسسات ممثلة بقائدها على تكريس الولاء وتدعيمه (بطّاح، ٢٠١٦، ١٨٨). سيتناول هذا المحور الموضوعات المتعلقة بالولاء التنظيمي من حيث مفهوم الولاء التنظيمي، وأهمية الولاء التنظيمي، وخصائص الولاء التنظيمي، وأنواع وأبعاد الولاء التنظيمي، ومراحلها، والعوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين، وآثار الولاء التنظيمي، وعلاقة الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي organizational loyalty :

تناولت أدبيات السلوك التنظيمي الولاء التنظيمي بمفهومه العام منذ ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من القرن الماضي (المخلافي، ٢٠٠٢، ١٨٥)، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الانتماء لهذه المؤسسات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها (الطعجان، ٢٠٠٧، ٤٨).

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

The importance of organizational loyalty

يُعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، أو الأسرة، أو الوظيفة، أو المهنة، أو النقابة، أو جماعة العمل، أو جماعة الرفاق أو غير ذلك. (الجريسي، ٢٠١٠، ٤٧). وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في بعد الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافساتها للمؤسسات الأخرى. أما أهمية الولاء بالنسبة للفرد فهو يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها ويمنحه استقراراً نفسياً وكذلك يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط، بل للفرد أيضاً (المخلافي، ٢٠١٠، ١٦).

ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي:

Characteristics of Organizational Loyalty

بعد مراجعة عامة لأدبيات الولاء التنظيمي ومن خلال الاطلاع على ما ذكره الباحثون عن الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي، نستخلص عدة خصائص لمفهوم الولاء التنظيمي، وهي أن الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة، وأنه يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية من خلال سلوك الأفراد العاملين، وأنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، وأنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أنه مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه (الجريسي، ٢٠١٠، ٩-١٠).

رابعاً: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين:

إن أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومن بين هذه العوامل كما ذكرها الشراري (٢٠٠٧، ١٩-٢٠)

١. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته

٢. زيادة إشراك العاملين في المؤسسة

٣. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

٤. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

٥. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

٦. العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية

اجرى المعيدي(٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة القنفذة للإدارة بالأهداف وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير تحقيق العدالة التنظيمية التي تُعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة - الدورات التدريبية- نوع المدرسة - المرحلة التعليمية)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث تكونت العينة من (٢٢٣) مديراً تم بناء الإستبانة لجمع البيانات والتي أشتملت على محورين الاول لقياس الإدارة بالأهداف والثانية لقياس العدالة التنظيمية (الإجراءات والمعاملات والتوزيعية والتقييمية والاخلاقية) وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة تحقق عالية بالعدالة التنظيمية ومجالاتها باستثناء العدالة في المعاملات و الإجراءات، ولم يتبين وجود فروق تُعزى للمرحلة التعليمية ونوع المدرسة ، بينما تبين وجود فروق تُعزى للخبرة لصالح الأعلى من (١٠) سنوات وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين العدالة التنظيمية والإدارة بالأهداف.

أجرى الشهري(٢٠١٤م) دراسة هدفت الى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية وابعادها من وجهة نظر المعلمين، أُسْتُخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (٧٥٠) معلماً، وقد أظهرت النتائج أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت عالية، ولا توجد فروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) باستثناء الفروق التي ظهرت بمجال (العدالة التقويمية)، ولصالح (١٠ سنوات فأكثر). وتبين جود علاقة (ايجابية) ذات دلالة إحصائية بين مجالات (العدالة التنظيمية)، وبين مجالات (دافعية الإنجاز).

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي

دراسة زايدي (٢٠١٤) التي هدفت التعرف على علاقة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية في الولاء التنظيمي لدى المعلمات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء استبانة يقيس درجة توافر الولاء التنظيمي لدى المعلمات، وبلغ عدد فقراتها (٢٢) فقرة موزعة على (٣) أبعاد وهي" الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء التنظيمي الأخلاقي. تبين أن الدرجة الكلية لأسلوب العلاقات الإنسانية جاءت (عالية) وأن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدارس الثانوية جاءت (عالية جدا) وتبين جود فروق في درجة توافر الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، باستثناء بعد (الولاء التنظيمي الأخلاقي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وقد

كانت لصالح الاقل من خمس سنوات والاعلى من عشره مقابل من خمس الى اقل من عشره سنوات. ولم تتبين فروق تعزى لطبيعة المؤهل (التخصص) وتبين وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين درجات ممارسة العلاقات الانسانية لدى قائدات المدارس الثانوية وبين درجات توافر الولاء التنظيمي لدى المعلمات (٠.٥٠٩).

أجرى غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013) دراسة وصفية ارتباطية لتحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين والإداريين في المدارس الابتدائية في مقاطعة فارس في إيران فقد أُختيرت عينتها بالطريقة العنقودية العشوائية، وتكونت من (٢٦٢) معلماً وإدارياً من المدارس الابتدائية في مدينة شيراز، ومدينة فيروز آباد، ومدينة زارغان، ومدينة باسارغادي، ومدينة إغلاذ في إيران، وتم استخدام مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الولاء التنظيمي ومقياس جودة الحياة الوظيفية، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، كما كشف نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جودة الحياة الوظيفية فقط والدعم التنظيمي يمكن أن تكون توقعاتها مهمة في إنتاجية المدرء والمعلمين.

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لاهداف الدراسة الحالية، والذي يُعد من أكثر المناهج البحثية ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة ، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي حيث عرّف كل من عبيدات، وعدس، وعبد الحق (٢٠٠٦، ٢٠١٩) المنهج الوصفي الارتباطي بأنه المنهج الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة جمعاً منظماً بحيث يُعبّر عنها تعبيراً كيفياً و كميّاً، للوصول إلى الاستنتاجات وبناء التوصيات، وبالدراسة الحالية وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية بمجالاتها والولاء التنظيمي بمجالاتها.

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية النهارية بمحافظة بيشة ، بالتعليم العام والمقررات دون مدارس التربية الخاصة ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، والبالغ عددهم (٢٠٥٩) معلماً، حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث للعام الدراسي ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ من إدارة تعليم بمكتب تعليم بيشة من قسم تقنية المعلومات.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس بالتعليم العام بمكاتب التعليم الثلاثة بمحافظة بيشة؛ حيث تم اختيار (٥٠٠) معلماً من المكاتب التعليم الثلاثة ببيشة، بنسبة (١٩,٥٧%) من مجتمع الدراسة الاصيلي وهو العدد الذي يزيد عن العدد المقترح بالتطبيق في معادلة ستيفن ثاميسون (حسن، ٢٠١٠) لتحديد حجم العينة والذي يساوي (٣٢٤) معلماً

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، وقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة بموضوع العدالة التنظيمية.

صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٣) من جامعة الباحة، وجامعة بيشة، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به أهداف الدراسة والتعريفات الإجرائية ومعايير التحكيم.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم تطبيق الإستبانة على عينة إستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٥٠) معلماً وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محوري الإستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

الصدق البنائي

تم التأكد من صدق البناء للإستبانة، من خلال التطبيق على العينة الإستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية الذين بلغ عددهم (٥٠) معلماً، وقد تم حساب قيم معاملات إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور مع المجالات التي يشتمل عليها.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات، بطريقتين وهما: ثبات الإستقرار (الإعادة)؛ حيث تم تطبيق الإستبانة مرتين بفاصل زمني إسبوعين على العينة الإستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، وقد تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين التطبيقين للمجالات والدرجة الكلية، كما تم التأكد من ثبات الإستبانة بطريقة الفا كرونباخ " الاتساق الداخلي للفقرات، وذلك للمجالات والمحاور.

متغيرات الدراسة:

تحددت متغيرات الدراسة في ما يلي:

١. المتغيرات المستقلة: وتشمل : عدد سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات (أقل من خمس سنوات - أقل من خمس إلى عشر سنوات - عشر سنوات فأكثر). و التخصص العلمي وله مستويان (نظري - علمي). والمرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي- مختلط). و مكتب التعليم (الوسط، الثنية، النقيع)، كما أنّ متغير العدالة التنظيمية متغيراً مستقلاً للمتغير التابع الولاء التنظيمي.

المتغير التابع: العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا المعالجات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط لـ "بيرسون" ومعامل "ألفا كرونباخ" ، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات بطريقة الإعادة.
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرين
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والفقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة .
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent sample T test للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة العدالة التنظيمية بمجالاتها والولاء التنظيمي بمجالاتها وفقاً للتخصص.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية ومكتب التعليم والخبرة
- تمّ تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية ، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً.

نتائج الدّراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ومناقشته:

نص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الأول في الإستبانة التي تقيس العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، أو حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل في حالة تساوي المتوسطات الحسابية للفقرات أو المجال، ويبين ذلك الجدول (١) التالي:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات معلمي مدارس التعليم العام لمجالات المحور الأول بالإستبانة (العدالة التنظيمية)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
٤	العدالة الاخلاقية	4,31	0,73	1	عالية جداً
٢	العدالة الإجرائية	4,02	0,79	2	عالية
٥	العدالة التقييمية	4,02	0,85	3	عالية
٣	العدالة التفاعلية(المعاملات)	3,99	0,78	4	عالية
١	العدالة التوزيعية	3,78	0,86	5	عالية
	العدالة التنظيمية	4,00	0,70		عالية

تبين من جدول (١) السابق أن تقدير درجة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٠)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٠)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (٠,٧٣-٠,٩٦)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم لدرجات التقدير.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الكلية لحرص قادة المدارس على تحقيق العدالة التنظيمية في ممارساتهم القيادية من حيث تحقيق العدالة في التعاملات الإدارية والفنية والاجتماعية مع المعلمين والحرص على إظهار العدل في التقييم وخاصة بالأداء الوظيفي، وإظهار درجة عالية من الموضوعية بالتقييم. وكذلك العدل في إظهار المهام والواجبات وفي توزيع الأدوار وتوزيع المهام والصلاحيات وتقويض بعضها، وعدالة الإجراءات التي يحاول قادة تلك المدارس على توفيرها وتحقيقها من خلال اتباع إجراءات واضحة ومحددة بالعمل، لا يختلف عن فهمها المعلمين .

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني

نصّ السؤال الثاني على " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة والتي تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والتخصص، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية التي تُعزى لمتغير (التخصص). حيث تم تحديد مستوى التخصص في مستويين وهما العلوم النظرية والعلوم التطبيقية، كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة العدالة التنظيمية التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية والخبرة ومكتب التعليم كما يلي:

جدول (٢) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في العدالة التنظيمية التي تُعزى لاختلاف التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	علوم نظرية	260	3,83	0,86	401	1,840	0,066 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,67	0,86			
التفاعلية الإجرائية	علوم نظرية	260	4,04	0,79	401	0,715	0,475 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,98	0,79			
العدالة التفاعلية	علوم نظرية	260	4,04	0,78	401	1,593	0,112 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,91	0,78			
العدالة الأخلاقية	علوم نظرية	260	4,35	0,74	401	1,360	0,175 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	4,24	0,73			
العدالة التقييمية	علوم نظرية	260	4,03	0,90	401	0,291	0,771 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	4,00	0,78			
العدالة التنظيمية	علوم نظرية	260	4,04	0,71	401	1,279	0,202 غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,94	0,69			

يتبين من جدول (٢) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات العدالة التنظيمية والتي تُعزى لاختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (١,٢٧٩)، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢٠) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة بالدراسة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق في تقدير المعلمين لدرجات العدالة التنظيمية التي تُعزى للتخصص.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة وفقاً للخبرة

المجالات	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	أقل من ٥ سنوات	71	3,7136	0,94918
	من ٥ لأقل من ١٠	111	3,7958	0,89462
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	3,7941	0,82586
العدالة الإجرائية	أقل من ٥ سنوات	71	4,0610	0,77318
	من ٥ لأقل من ١٠	111	4,0255	0,83036
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	4,0181	0,78716
العدالة التفاعلية (التعاملات)	أقل من ٥ سنوات	71	4,1056	0,75079
	من ٥ لأقل من ١٠	111	3,9640	0,79904
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	3,9808	0,78908
العدالة الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	71	4,3521	0,77986
	من ٥ لأقل من ١٠	111	4,2635	0,76933
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	4,3269	0,71093
العدالة التقييمية	أقل من ٥ سنوات	71	4,0775	0,85812
	من ٥ لأقل من ١٠	111	3,9625	0,94913
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	4,0332	0,81365
العدالة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	71	4,0363	0,71231
	من ٥ لأقل من ١٠	111	3,9851	0,72389
	من ١٠ سنوات فأكثر	221	4,0117	0,69733

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث

نص السؤال الثالث " ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات المحور الثاني في الإستبانة الذي يقيس الولاء التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين بمحافظة بيشة، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، وببين ذلك الجدول (٢٣) التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات معلمي مدارس التعليم العام في تقدير مجالات المحور الثاني بالإستبانة (الولاء التنظيمي) مرتبة تنازلياً

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	الدرجة
٢	الولاء الاخلاقي	4,26	0,68	١	عالية جداً
١	الولاء المستمر	4,01	0,79	٢	عالية
٣	الولاء العاطفي	3,98	0,76	٣	عالية
	الولاء التنظيمي	٤,٠٧	٠,٦٨		عالية

يتبين من جدول (٣) السابق أن تقدير درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٧)، بانحراف معياري قدره (٠,٦٨)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (٠,٧٩-٠,٦٨)، وهي قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم للولاء التنظيمي.

ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير الولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة بدرجة (عالية) بسبب توجه وزارة التعليم إلى تحسين وضع المعلم والإهتمام في تحسين المدرسة من حيث بيئتها التنظيمية الادارية، ولطبيعة مهنة التدريس التي ينعكس سرعة تأثر المعلمين بالآثار الإيجابية والانسانية، كما أن طبيعة المهنة تقوم على قيم معيارية أخلاقية وعاطفية تزيد من خلال التعاون والتكامل بين المعلمين من منطلق أخلاقي وقيمي وديني. وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين إلى توفر ظروف مناسبة للعمل، وإستكمالاً للإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة للولاء التنظيمي.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع

نصّ السؤال الرابع " هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات أَسْتجابات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بمدارس محافظة بيشة والتي تُعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، والتخصص، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية للولاء التنظيمي التي تُعزى لمتغير (التخصص). حيث تم تحديد مستوى التخصص في مستويين وهما العلوم النظرية والعلوم التطبيقية، كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية والخبرة ومكتب التعليم كما يلي:

جدول (٤) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في الولاء التنظيمي التي تُعزى لاختلاف التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي التنظيمي	علوم نظرية	260	4,02	0,76	401	١,٤٣٠	٠,١٥٣ غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,91	0,75			
الولاء المستمر	علوم نظرية	260	4,03	0,79	401	٠,٦٩٤	٠,٤٨٨ غير دالة
	علوم تطبيقية	143	3,97	0,80			
الولاء الأخلاقي	علوم نظرية	260	4,28	0,68	401	١,١٩١	٠,٢٣٤ غير دالة
	علوم تطبيقية	143	4,20	0,67			
الولاء التنظيمي	علوم نظرية	260	4,10	0,68	401	١,٢٣٩	٠,٢١٦ غير دالة
	علوم تطبيقية	143	4,02	0,67			

يتبين من جدول (٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات الولاء التنظيمي والتي تُعزى لاختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (١,٢٣٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (٠,٢١) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة بالدراسة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق في تقدير المعلمين لدرجات الولاء التنظيمي التي تُعزى للتخصص.

جدول (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	بين المجموعات	0,385	2	0,192	0,255	0,775 غير دالة
	داخل المجموعات	301,153	400	0,753		
	المجموع الكلي	301,537	402			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0,100	2	0,050	0,079	0,924 غير دالة
	داخل المجموعات	254,007	400	,635		
	المجموع الكلي	254,107	402			
عدالة التعاملات التفاعلية	بين المجموعات	1,017	2	0,508	0,824	0,439 غير دالة
	داخل المجموعات	246,669	400	0,617		
	المجموع الكلي	247,686	402			
العدالة الأخلاقية	بين المجموعات	0,423	2	0,211	0,386	0,680 غير دالة
	داخل المجموعات	218,869	400	0,547		
	المجموع الكلي	219,292	402			
العدالة التقييمية	بين المجموعات	0,639	2	0,320	0,432	0,650 غير دالة
	داخل المجموعات	296,285	400	0,741		
	المجموع الكلي	296,925	402			
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	بين المجموعات	0,118	2	0,059	0,118	0,889 غير دالة
	داخل المجموعات	200,140	400	0,500		
	المجموع الكلي	200,258	402			

يتبين من الجدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات العدالة التنظيمية في مجالاتها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث تراوحت قيم (ف) (0,079-0,824) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن حد الدلالة (0,05) مما يعني عدم وجود فروق في العدالة التنظيمية بالمجالات تُعزى للخبرة، وربما يرجع سبب ذلك إلى أن السلوك القيادي المُدرَك من قبل المعلمين يتعلق بالممارسات الإدارية التي تتعلق بتوزيع القائد للمهام والواجبات والإجراءات الإدارية الساندة لتيسير اليوم الدراسي والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المعلمين من حيث متابعته والإشراف على أدائه وتقييم الأداء

جميعها ممارسات مُدرّكة من قبل جميع المعلمين ولا تحتاج إلى خبرة تدريسية كبيرة كونها ممارسات متكررة ويُدرّكها جميع المعلمين بغض النظر عن خبرتهم. كما أنّ قائد المدرسة يقوم بمتابعة وتنظيم والتخطيط والإشراف والتنسيق مع كافة معلمي المدرسة بغض النظر عن خبرتهم، وفقاً لطبيعة المهام التدريسية التي يقومون بها والأعمال التي يتم تكليفهم بها، بل يتعامل القائد مع الواجبات المهنية من المعلم، وبالتالي مهما كانت خبرة المعلم يُدرّك تلك الممارسات التي تتكرر ويعيشها المعلمين من خلال الأعمال اليومية من قبل قائد المدرسة.

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) دلالة	مستوى الدلالة
عدالة لتوزيع	بين المجموعات	12,556	3	4,185	5,779	0,001 دالة
	داخل المجموعات	288,981	399	0,724		
	المجموع الكلي	301,537	402			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	11,426	3	3,809	6,262	0,000 دالة
	داخل المجموعات	242,681	399	0,608		
	المجموع الكلي	254,107	402			
عدالة التعاملات التفاعلية	بين المجموعات	9,128	3	3,043	5,089	0,002 دالة
	داخل المجموعات	238,558	399	0,598		
	المجموع الكلي	247,686	402			
العدالة الأخلاقية	بين المجموعات	7,650	3	2,550	4,808	0,003 دالة
	داخل المجموعات	211,642	399	0,530		
	المجموع الكلي	219,292	402			
العدالة التقييمية	بين المجموعات	10,793	3	3,598	5,017	0,002 دالة
	داخل المجموعات	286,132	399	0,717		
	المجموع الكلي	296,925	402			
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	بين المجموعات	9,710	3	3,237	6,777	0,000 دالة
	داخل المجموعات	190,548	399	0,478		
	المجموع الكلي	200,258	402			

يتبين من الجدول (٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجات العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦,٧٧٧)، ودلالاتها الإحصائية بلغت (٠,٠٠٠) وهي تقل عن حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي توجد فروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجات تطبيق العدالة التنظيمية وفقاً للمرحلة التعليمية. كما يتبين من الجدول (١٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات العدالة التنظيمية في مجالاتها وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية حيث تراوحت قيم (ف) (٤,٨٠٨-٦,٢٦٢) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن حد الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق في العدالة التنظيمية بالمجالات تُعزى للمرحلة التعليمية.

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير مكتب التعليم

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	بين المجموعات	1,716	2	0,858	1,145	0,319 غير دالة
	داخل المجموعات	299,821	400	0,750		
	المجموع الكلي	301,537	402			
عدالة الإجراءات	بين المجموعات	0,986	2	0,493	0,779	0,460 غير دالة
	داخل المجموعات	253,122	400	0,633		
	المجموع الكلي	254,107	402			
عدالة التعاملات التفاعلية	بين المجموعات	1,939	2	0,970	1,578	0,208 غير دالة
	داخل المجموعات	245,747	400	0,614		
	المجموع الكلي	247,686	402			
العدالة الأخلاقية	بين المجموعات	1,755	2	0,877	1,613	0,201 غير دالة
	داخل المجموعات	217,538	400	0,544		
	المجموع الكلي	219,292	402			
العدالة التقييمية	بين المجموعات	1,635	2	0,817	1,107	0,332 غير دالة
	داخل المجموعات	295,290	400	0,738		
	المجموع الكلي	296,925	402			
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	بين المجموعات	1,386	2	0,693	1,394	0,249 غير دالة
	داخل المجموعات	198,872	400	0,497		
	المجموع الكلي	200,258	402			

كما يتبين من الجدول (٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات العدالة التنظيمية في مجالاتها وفقاً لمتغير مكتب التعليم حيث تراوحت قيم (ف) (٠,٧٧٩-١,٦١٣) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن حد الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في العدالة التنظيمية بالمجالات تُعزى لمكتب التعليم.

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى تشابه الممارسات القيادية بمدارس التعليم العام في مكاتب التعليم الثلاثة وبالتالي يتمثل إدراك أفراد عينة الدراسة لتلك الممارسات والتي سبب تشابه تلك الممارسات لتشابه الظروف الإدارية والتنظيمية ببيئة العمل بمدارس المنطقة سواء كانت وسط مدينة بيشة أم بالمناطق التي تبعد عنها؛ أن مكاتب التعليم على اختلافها جميعاً إلا أنها تتبع لنفس البيئة والمحافظه، وهذا يؤدي إلى وجود العديد من القواسم المشتركة بين مكاتب التعليم، مما يؤدي إلى اتفاق آراء المعلمين حول مستويات العدالة التنظيمية لدى قادة مدارسهم. اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الخالدي وسلامة (٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بالعدالة التنظيمية تُعزى للمديرات (مكاتب التعليم).

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس

نصّ السؤال الخامس على " هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير العدالة التنظيمية لقادة المدارس، ودرجات تقدير الولاء التنظيمي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٨) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء

التنظيمي بمحافظة بيشة

المجال	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
العدالة التوزيعية	**٠,٤٥	**٠,٤٧	**٠,٣٨	**٠,٤٨
التفاعلية الإجرائية	**٠,٥٣	**٠,٥٨	**٠,٤٦	**٠,٥٨
العدالة التفاعلية	**٠,٥٤	**٠,٥٦	**٠,٥١	**٠,٥٩
العدالة الأخلاقية	**٠,٤٧	**٠,٥١	**٠,٤٨	**٠,٥٣
العدالة التقييمية	**٠,٥٧	**٠,٦٢	**٠,٥٦	**٠,٦٤
الدرجة الكلية للعدالة	**٠,٦٠	**٠,٦٤	**٠,٥٥	**٠,٦٥

** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

تبين من الجدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات الداخلية لكلاً من (العدالة التنظيمية) و مجالات (الولاء التنظيمي) هي معاملات ارتباط (موجبة) وأعلى من المتوسط ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٦٥) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أي كلما ظهرت الممارسات الدالة على العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام كلما ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين . وتعد هذه النتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تماماً، حيث إن وجود مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى القادة في توزيع المهام والمكافآت الوظيفية يؤدي إلى شعور المعلمين بالموضوعية والعدالة في التوزيع والمكافآت، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي . ومن الأدلة النظرية الشاهدة على دقة هذا التفسير ما أشار إليه الخالدي وسلامة (٢٠١٤) إلى أن هناك العديد من العوامل المهمة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، من أهمها قدرة القائد على تنمية هذا الشعور لدى العاملين من خلال تطبيق العدالة التنظيمية، فالولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس الولاء لمروؤسيه، وهذه الاتجاهات تتطلب تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.

ملخص نتائج الدراسة:

فيما يلي عرضاً لأبرز النتائج، التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤلات وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

١. ملخص اجابة السؤال الأول (درجة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين).

- أن تقدير درجة ممارسة قادة المدارس للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٠)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٠)، وحصل المجال (العدالة الأخلاقية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) بدرجة ممارسة عالية جداً ، ثم جاء المجال (عدالة الإجرائية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٢) وبدرجة تقدير (عالية)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال (العدالة التقييمية)، (٤,٠٢) وبدرجة تقدير (عالية)، وجاء في المرتبة الرابعة المجال (عدالة المعاملات" التفاعلية")، (٣,٩٩) وبدرجة تقدير (عالية)، وجاء في المرتبة الأخيرة (عدالة التوزيع)، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٨) وبدرجة تقدير عالية.

- ابرز الممارسات التي ظهرت بالعدالة التوزيعية " عمل قائد المدرسة على أن تكون أنصبة المعلمين التدريسية مقارنة و يعمل قائد المدرسة على أن تكون الأنشطة موزعة بين المعلمين بالتساوي وفي الرتبة الأخيرة" يوزع قائد المدرسة الحوافز المادية بين المعلمين وفقا للعمل المنجز.. " بدرجة متوسطة.
 - ابرز الممارسات بالعدالة الاجرائية" يستمع قائد المدرسة إلى آراء المعلمين حول علاج المشكلات المدرسية، و يعمل قائد المدرسة على أن تكون الإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة تتسم بالعدالة " بالرتبة الثانية بدرجة عالية ، وظهرت الفقرة " يُشرك قائد المدرسة جميع المعلمين في عمليات صنع القرارات التنظيمية". بالرتبة الاخيرة وبدرجة عالية
 - ابرز المؤشرات الدالة على (العدالة التفاعلية) " يناقش قائد المدرسة المعلمين عن أي قرار متعلق بنوع العمل الذي يكلفهم به و" يُشرك قائد المدرسة المعلمين في الاجتماعات التي من شأنها فتح آفاق التطوير المهني، و يقدم قائد المدرسة تفسيرات منطقية عند حصول عضو ما على امتيازات تبدو للآخرين غير قانونية.) في الترتيب الأخير بدرجة عالية .
 - ابرز المؤشرات في "العدالة الأخلاقية" يطلب قائد المدرسة من المعلمين الالتزام بأخلاقيات المهنة ويهتم قائد المدرسة بتحقيق اعلى درجات الرضا لدى المعلمين عن الجانب الاخلاقي لمعاملته .
 - أبرز المؤشرات الدالة على العدالة التقييمية" يقيم قائد المدرسة جميع المعلمين وفق أدائهم الفعلي و يقيم قائد المدرسة المعلمين بناءً علي معايير عادلة وواضحة بينما حصلت الفقرة " يعتمد قائد المدرسة على نتائج تقييم أداء المعلمين عند ترشيحهم لمناصب قيادية بالمدرسة " على المرتبة الأخيرة .
٢. ملخص إجابة السؤال الثاني" نتائج دلالة الفروق الإحصائية في ممارسة العدالة التنظيمية وفقاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، والتخصص، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات العدالة التنظيمية والتي تُعزى لاختلاف التخصص والخبرة ومكتب التعليم.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجات العدالة التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية، ولصالح المرحلة المتوسطة مقابل المعلمين الذين يُدرسون الطلاب بالمراحل المختلفة(المشترك) . كما تبين وجود فروق في مجال العدالة التوزيعية لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المشترك

٣. ملخص إجابة السؤال الثالث: مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس "

- أن تقدير درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٧)، وجاء مجال الولاء الأخلاقي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) بدرجة عالية جداً، ثم الولاء المستمر بالرتبة الثانية وبدرجة عالية (٤,٠١) أما مجال (الولاء العاطفي) فقد جاءت بالرتبة الثالثة بالرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩٨) .
- ابرز المؤشرات الدالة على الولاء العاطفي التنظيمي التفاني في خدمة الطلاب بالمدرسة ، والاعتزاز نحو المهنة، ومشاركة العاملين في المدرسة في مناقشة القضايا التربوية التي تهم المدرسة وعدم التغيب عن الدوام.
- ابرز النتائج بمجال الولاء المستمر يهمني نجاح المدرسة التي أعمل فيها وأثق بقدرات قائد المدرسة القيادية. وأشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها.
- ابرز النتائج المتعلقة بالولاء الاخلاقي: أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها، وأقوم بمهامي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من قبل إدارة المدرسة، وتهمني سمعة المدرسة أمام المجتمع المحلي

ملخص إجابة السؤال الرابع: نتائج دلالة الفروق الإحصائية في الولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، والتخصص، والمرحلة التعليمية ومكتب التعليم).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجات الولاء التنظيمي والتي تُعزى لاختلاف التخصص، والخبرة.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل المشترك، وكذلك تبين وجود فروق بالولاء المستمر لصالح المرحلة المتوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول درجات الولاء التنظيمي العاطفي وفقاً لمتغير مكتب التعليم، بينما تبين فروق بين متوسطات درجات الولاء التنظيمي في مجالات (المستمر والاخلاقي) وفقاً لمتغير مكتب التعليم لصالح المعلمين في مدارس التعليم العام بوسط بيشة مقابل معلمي الثنية.

ملخص الإجابة عن السؤال الخامس " العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي .

- وجود علاقة (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (العدالة التنظيمية) وبين جميع مجالات (الولاء التنظيمي)، بلغت (٠,٦٥) بمعنى كلما تم تطبيق العالة التنظيمية كلما زاد وارتفع الولاء التنظيمي عند المعلمين

ثانياً: توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية بالمدارس والمحافظة على مستوى الولاء التنظيمي، التي كشفت عنه الدراسة ، وهذه التوصيات هي:

- تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية ارتفاع درجة تطبيق العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بضرورة المحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها ، من خلال استمرارية هذه الوضعية والمحافظة عليها.

- العمل على تعزيز الممارسات القيادية بمجال العدالة التوزيعية من خلال تدريب القادة لتنمية مهاراتهم الادارية في ممارسة القيادة التوزيعية والتي جاءت بالرتبة الاخيرة من حيث ممارستها .

- العمل على تنظيم آليات و اجراءات عملية لتقويم ممارسات تطبيق العدالة التنظيمية بالمدارس، من خلال إستحداث نظام للتقويم الدوري لمستوى توافر العدالة التنظيمية.

- توجيه انتباه القادة التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ببشة لأهمية الولاء التنظيمي للمعلمين، والبحث عن الطرق والوسائل والسبل للمحافظة على الدرجة المرتفعة للولاء التنظيمي.

- تطوير الحوافز الوظيفية للمعلمين للمحافظة على ولائهم التنظيمي، وموازنة رواتبهم مع المستوى المعيشي وحجم التضخم الاقتصادي، للمحافظة على ولائهم التنظيمي.

- العمل على استمرارية تحقيق العدالة التنظيمية، والتي ظهرت بدرجة عالية لدى قادة المدارس بمحافظة ببشة والاستفادة من التجارب وتعميمها على مكاتب التعليم الاخرى.

- تهيئة المناخ التنظيمي المدرسي أمام المعلمين في عمليات المشاركة في صنع القرارات، والأخذ بأراء المعلمين في علاج المشكلات القائمة في المدرسة، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الصحيحة ودقيقة والحرص على أن تكون الإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة تتسم بالعدالة.

- تطوير معايير ترشيح وابتعاث المعلمين للإلتحاق بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية وتحسين نظام الحوافز والترفيح لدى المعلمين.
- ضرورة العمل على تحسين الوضع الحالي للمعلمين بحيث يحظى المعلم بامتيازات مشابهة للامتيازات التي يحصل عليها الموظفين الإداريين .
- ضرورة العمل على أخذ آراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة بالعمل وإشراك المعلمين في عمليات صنع القرارات حيث جاءت على المرتبة الأخيرة .
- العمل على إتاحة الفرص المتكافئة بين المعلمين للمشاركة في اجتماعات من شأنها فتح الآفاق للتطوير المهني
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي من قبل القادة من خلال إيجاد نظام عادل وواضح للحوافز المادية للمعلمين. كإعطاء صلاحيات أكثر للقادة بخصوص التحفيز المادي، وذلك من خلال تخصيص جزء من الميزانية التشغيلية بالمدرسة لتحفيز المعلمين.
- تعزيز الولاء التنظيمي للمعلمين من خلال دعم منظومة القيم التنظيمية بالمدرسة بالقيم الإسلامية
- تحفيز المعلمين في المشاركة بصناعة القرارات المدرسية

ثانياً : البحوث العلمية المقترحة

- نتيجة للخبرة والمعرفة التي تكوّنت للباحث والمشاهد التي مر بها خلال تطبيق الأداة فإنه يُقدّم للباحثين الموضوعات المقترحة كما يلي :
- متطلبات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية
- آليات تطبيق العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي.
- درجة تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية
- متطلبات تنمية المهارات القيادية لدى قادة المدارس بمجال العدالة التنظيمية في ضوء التجارب والخبرات العالمية.
- محددات الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس بالتعليم العام
- التمكين الإداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين.

- درجة توافر الولاء التنظيمي وعلاقتها بمعايير تحقيق الجودة الشاملة .
- دراسة المعوقات التي تحد من تحقيق تطبيق العدالة التوزيعية .
- أساليب التحفيز وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية .
- إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في مجتمعات دراسية غير المدارس مثل: الجامعات، والكليات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

الفتشيري ، مسلم بن الحجاج (٢٠٠٥ م) : صحيح مسلم ، بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع .

إبراهيم ، انيس ومصطفى، أحمد الزيات و حامد عبد القادر و النجار،محمد (٢٠٠١) المعجم الوسيط بيروت: دار الامواج .

ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٥) لسان العرب ، بيروت ، دار صادر .

فلية، فاروق عبده ، الزكي احمد عبد الفتاح (٢٠١٠) معجم مصطلحات التربية- لفظا واصطلاحا-الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر .

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب(١٩٩٧م) القاموس المحيط، ج٤،بيروت: دار الجبل.

ثانياً: المراجع العربية

أبو العلا، محمد. (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

أبو جاسر، صابرين مراد نمر (٢٠١٠م) أثر إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، غزة ، الجامعة الإسلامية

الحجاي،سليمان سالم (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في قانديات التربية والتعليم في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

حواس، أميرة محمد (٢٠٠٣) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

دره، عمر محمد (٢٠٠٨م)العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا ، حلي، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Aydin, A., Sarier A and Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals Leadership Styles on Teachers Organizational Commitment and Job Satisfaction. Educational Sciences: Theory & Practice. 13, (2): 806-811.
- Smith, June M. (2000). An Analysis of the Relationship Between principals leader ships style and Teacher Job Satisfaction, Dissertation Abstract International the University of North Carolina at char lotte.
- Somech, A & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment", Educational Administration Quarterly, 38(4): 555- 568.
- Wayne, Hay; Richard, Rees. (2005). Subordinate loyalty to immediate superior: a neglected concept in study of educational administration. Sociology of Education. 2(47) .268.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment, African Journal of Business Management 4(5) 695-701.
- Yilmas, A. & Atalay, C. G., (2009). A theoretical analysis on the concept of trust in organisational life. European Journal of Social Sciences, 8(2): 341-356
- Yilmas, K., (2008). "The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools", Journal of applied Sciences, 8(12)PP 2293-2299.