



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد ( يوليو) ٢٠٢٣ م



العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام  
بمحافظة الدقهلية

إعداد

د/ منار منصور أحمد منصور  
أستاذ مساعد أصول التربية  
قسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنصورة الملخص

المجلد (٨٩) يوليو ٢٠٢٣ م

## الملخص

هدف البحث إلي تحديد دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) في تحقيق الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتعرف واقع كلا من العدالة التنظيمية والصلابة المهنية كما يدركها معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية والكشف عن دلالة الفروق في أبعاد الصلابة المهنية وأبعاد العدالة التنظيمية وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانة العدالة التنظيمية ومقياس الصلابة المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (٧١٤) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدي أفراد العينة من المعلمين وإدراكهم أيضا لمستوي الصلابة المهنية أعلى من المتوسط، وجاءت قيم معاملات الارتباط بين درجات المعلمين علي استبانة العدالة التنظيمية ودرجاتهم علي مقياس الصلابة المهنية دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية، جاءت الفروق في الشعور بالصلابة المهنية وفقا لسنوات الخبرة غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية وكذلك بالنسبة للمرحلة التعليمية والجنس، وبالنسبة للفروق في العدالة التنظيمية وفقا للجنس جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية وكذلك بالنسبة لسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية- الصلابة المهنية- معلمي التعليم العام.



## Abstract

The aim of this research is to determine the role of organizational justice in its three dimensions (Procedural, distributive, transactional) in achieving occupational hardness among general education teachers in Dakahlia Governorate, define the reality of both organizational justice and occupational hardness as perceived by general education teachers and reveal the significance of differences in the dimensions of occupational hardness and the dimensions of organizational justice according to gender, years of experience, and educational stage. The descriptive approach was used and a questionnaire for organizational justice and a scale for occupational hardness were applied. The study sample consisted of (714) male and female teachers, and the study concluded that: The level of organizational justice among the sample of teachers and their awareness of the level of occupational hardness is higher than the average. The feeling of occupational hardness according to the years of experience was non-significant for all dimensions and the total degree, as well as for the educational stage and gender as for the differences in organizational justice according to gender, it was not significant for all dimensions and the total degree, as well as for the years of experience and the educational stage. In light of these results some recommendations were presented.

**Keywords:** Organizational justice -Occupational hardness - General education teachers.

## مقدمة

تتسم الحياة المهنية للمعلم بأنها مليئة بالمواقف الضاغطة والمعلم فيها بحاجة إلي الاحساس بالعدالة التنظيمية ، مما قد يساعده في التغلب علي هذه الضغوط وتحسين أدائه والتأثير الإيجابي علي العمل داخل المدرسة. وتعد العدالة التنظيمية من المتغيرات التي تؤثر في نجاح أي منظمة وتطورها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، فهي مفهوم نسبي ، تعود أهميتها للأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل وتعد من أهم مرتكزات الاستقرار في العمل ، وأحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة علي كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين .(العامري والثبتي ، ٢٠١٦ ، ٣ )

ولقد ظهر مفهوم العدالة التنظيمية باعتباره قيمة إنسانية في المؤسسات والمنظمات الحكومية في القرن العشرين بعدما تطورت نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي بشكل واسع . ( العمري وحوامدة ، ٢٠١٥ ، ٤٣ ) ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلي مجموعة من الأسباب أبرزها : الحاجة إلي التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة علي البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدي العاملين ، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد .( الشمري ، ٢٠١٨ ، ٤٧٨ )

وينظر إلي العدالة التنظيمية علي أنها محدد للسلوك الإنساني في المؤسسات التعليمية ، فعند شعور المعلمون بالعدالة يدفعهم ذلك إلي بذل الجهد لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية ، كما أن إدراك المعلمين عدم تحقق العدالة والإنصاف يكبحهم عن العمل ويجعلهم يتقاعسون عن أداء واجباتهم المهنية علي الوجه الأمثل ، ويؤدي إلي انعدام الثقة والتعاون بينهم.( الزهراني ، ٢٠١٦ ، ٥ )

كما تشكل العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وقد أولي عديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة ، وحل الشكاوي ، والمشاركة في صنع القرارات وتركز العدالة التنظيمية أيضاً علي

مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم ، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية . ( زايد ، ٢٠٠٦ ، ١٢ )  
وتترك العدالة التنظيمية بصماتها على المؤسسة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها من خلال مكوناتها المادية والمعنوية ، كما توفر الإطار الذي يحدد طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالعمل ، كما تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقان وعلى رفع مستوى التزامهم التنظيمي ، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف . ( القمامي ، ٢٠١٦ ، ٢٥٤ ) . كما تؤثر العدالة التنظيمية على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة فغياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى السلبية في الأداء وضعف في الرضا الوظيفي ، وسوء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين وانتشار الامبالاه والفوضى وغياب الدافعية للإنجاز ( Miles,2000,13 ) .

وتعد الضغوط بصفة عامة ظاهرة من ظواهر الحياة الإنسانية وهي من طبيعة الوجود الإنساني وليس بالضرورة لذلك أن تكون الضغوط ظاهرة سلبية وبالتالي فإننا لا نكون بمنأى عنها لأن ذلك يعني نقص فعاليات الفرد وقصور كفاءته . ( راتب ، ٢٠٠٤ ، ١٣٣ ) وينظر إلى مهنة التعليم على أنها من أكثر المهن التي تسبب توترا نفسيا وإجهادا عصبيا وجسما للمعلم ، وتؤدي الضغوط التي يتعرض لها المعلم في مهنته إلى استنزاف جسمي وانفعالي مما قد يؤثر مباشرة على إنتاجيته بوجه خاص وعلى مخرجات التعليم بوجه عام . ( علي ، ٢٠٢٢ ، ١٩٣ )

فيقع على عاتق المعلم عبء كبير ومسئولية واسعة تجاه تلاميذه ومجتمعه وتجاه العملية التعليمية كلها ، فهو مسئول عن ترقية المتعلم وتنميته علميا واجتماعيا وخلقا ، ومسئول عن الإسهام الفعال في تقدم مجتمعه في مجال تخصصه ، وهو أمام هذه المسؤوليات المتعددة بحاجة إلى التمتع بقدر من الصلابة لمواجهة هذه الضغوط المتنوعة . ( باحجرز ، ٢٠٠٩ ، ٤٢٣ )

حيث تعتبر الصلابة من أهم المصادر التي تزيد من كفاءة المعلم علي مواجهة ضغوطات وأعباء العمل في ظل ما تجلبه هذه الضغوط من مشكلات تؤثر سلبا علي الأداء والإنتاجية ، وتصيب المعلمين علي المدى البعيد بالاحتراق النفسي ، بجانب الرغبة في التخلي عن العمل نتيجة انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم . ( سعيدان ، ٢٠١٧، ٦٧ )

وتشكل الصلابة المهنية مفهوما جديدا في البيئة العربية يرتبط بقدرة المعلم علي مواجهة الضغوط في بيئة العمل ومقاومة الآثار السلبية للأحداث الضاغطة. ( عويضة ، ٢٠٢٠ ، ٥٤ ) وتساعد الصلابة المهنية المعلمين في زيادة قدراتهم علي الصمود ومواجهة الضغوط المهنية والحفاظ علي قدراتهم وجهودهم فاعلة في الخدمة المهنية ومقاومة الأحداث الضاغطة في بيئة العمل بما يساعدهم علي تحقيق الأهداف المنشودة وتخطي الأزمات والاحتفاظ بفعاليتهم . ( Jennifer,2015 ,4 )

كما أشار Kokun(2021,2802) إلى أن غياب الصلابة المهنية للمعلمين يؤثر تأثيرا سلبيا علي حياتهم المهنية نظرا لما للضغوط المهنية من آثار مدمرة علي أداء المعلمين وإنتاجيتهم . من هنا جاءت فكرة البحث الحالي لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية .

#### مشكلة البحث

تعد مهنة التعليم من المهنة الأساسية لأي مجتمع متقدم ويقدر الاهتمام بها يكون حسن إعداد الأجيال القادمة من أجل مستقبل أفضل كما ينظر إليها علي أنها من أكثر المهن التي تتضمن ضغوطا مهنية وإجهادا للمعلم .

وتتعدد وتتنوع مصادر الضغوط التي تواجه المعلم بين سلوك التلاميذ وعلاقته بالمشرف والزملاء وغموض الدور ، والأعباء العملية ، وغياب التفاهم بين المعلم والإدارة ، وتؤدي هذه الضغوط التي يتعرض لها المعلم في مهنته إلي استنزاف جسمي وانفعالي ومن أهم مظاهره فقدان الاهتمام بالتلاميذ ، وتبدل المشاعر ، نقص الدافعية والأداء النمطي ، ومقاومة التغيير وفقدان الابتكار ، مما يؤثر مباشرة علي إنتاجيته.( خضر ، ١٩٩٨ )

٨٩، كما أن مواجهة المعلم لضغوط يومية يمكن أن يؤثر سلبيا علي التدريس وأداء المعلم ككل وحياة الطلاب، وهناك بعض المعلمين الذين يواجهون الضغوط بإيجابية نتيجة لقدراتهم علي التكيف مع الضغوط وتمتعهم بالصلابة المهنية . (Sachdeva & Kamboj , 2016, 33)

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي : ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية ؟  
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار الفكري للعدالة التنظيمية والصلابة المهنية ؟
- ٢- ما واقع العدالة التنظيمية كما يدركها معلمو التعليم العام بمحافظة الدقهلية ؟
- ٣- ما واقع الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية ؟
- ٤- ما العلاقة بين إدراك معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية للعدالة التنظيمية ومستوي الصلابة المهنية لديهم ؟
- ٥- ما دلالة الفروق في أبعاد الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية ؟
- ٦- ما دلالة الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية ؟

#### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية .  
وأما الأهداف الفرعية فتمثلت في :

- ١- تحديد الإطار الفكري لكلا من العدالة التنظيمية والصلابة المهنية .
- ٢- الوقوف علي واقع العدالة التنظيمية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية.
- ٣- توضيح واقع الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية .

- ٤- الكشف عن العلاقة بين إدراك معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية للعدالة التنظيمية ومستوي الصلابة المهنية لديهم .
- ٥- إبراز الفروق في أبعاد الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية وفقا للجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة .
- ٦- التوصل إلي مدي دلالة الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية .

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- ١- تناوله للعدالة التنظيمية والتي تعد من المفاهيم الأساسية التي تؤثر بشكل كبير علي مخرجات العملية التعليمية .
- ٢- حداثة موضوع الصلابة المهنية وأهميته للمعلمين من أجل زيادة الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية .
- ٣- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات - في حدود علم الباحثة - التي تفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والصلابة المهنية لدي المعلمين .
- ٤- يمكن أن تشجع هذه الدراسة علي إجراء المزيد من الدراسات حول الصلابة المهنية وعلاقتها بمتغيرات أخرى .
- ٥- أهمية وفاعلية دور المعلمين ( عينة الدراسة ) في العملية التعليمية ومايقع علي كاهلهم من مسؤوليات وضغوط مهنية تلزم مواجهتها لتجويد العمل داخل المدرسة .

### مصطلحات البحث

#### العدالة التنظيمية Organizational Justice

أشار غانم (٢٠١٥، ١٣) إلي أن العدالة التنظيمية هي ظاهرة تنظيمية وتعني المساواة والإنصاف، وكذلك تعني مدي استخدام المدير لأسلوب العدالة في تعامله مع الموظفين في شتي النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، ومدي إحساس الفرد العامل



بالعدالة للمدخلات والمخرجات والتي تنشأ عن العلاقات الناشئة في المؤسسة بين العامل ومديره والعامل وزميله .

كما عرفها العبيدي ( ٢٠١٢ ، ٨٠ ) بأنها إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص المنح والمكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا ، أي أن العدالة التنظيمية هي إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة .

وأكد الجابر ( ٢٠١٥ ، ٣٣٥ ) علي أنها الإنصاف الذي يشعر به الفرد في ضوء ما يدركه من نزاهة وموضوعية للمخرجات والإجراءات التنظيمية ، وتتخذ تلك العدالة مكونات ثلاثة وهي : عدالة توزيعية ، عدالة إجرائية ، عدالة تعاملية .

وأشار (Yean &Yusof (2015,800) إلي أن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين لعدالة تخصيص الموارد داخل المنظمة التي يعملون بها سواء مادية أو معنوية ، مثل الحوافز والفرص المتساوية للتقدم ، وإجراءات تقييم الأداء العادلة، والقرارات الموضوعية والتي يمكن أن تؤثر علي اتجاه الفرد نحو المنظمة ككل .

وتعرف إجرائيا بأنها إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ومدى شعورهم بالمساواة والإنصاف والنزاهة في توزيع المهام وإجراءات العمل والموضوعية والشفافية في المعاملة من قبل المدير .

### الصلابة المهنية Occupational Hardiness

أشار محمد ( ٢٠١٩ ، ٧٢ ) أن الصلابة المهنية خاصية من الخصائص الإيجابية التي يستطيع المعلم من خلالها الالتزام بتحقيق أهدافه المهنية والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، وثقته في قدرته علي تحكمه فيما يواجهه من أحداث، وتحمله لمسؤولياته والاستفادة من التحديات بوصفها مصدرا للنمو والإنجاز وليست مصدرا للتهديد، وهي تشمل الأبعاد الآتية : الالتزام المهني، التحدي المهني، التحكم المهني.

وتعرف الصلابة المهنية إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها معلم التعليم العام بمحافظة الدقهلية في المقياس الخاص بالصلابة المهنية من إعداد Moreno-Jimenez, et al (2014) ترجمة الضبع وصفحي .

### الإطار المفاهيمي

#### أولا : العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة التربوية لما لها من آثار كبيرة علي أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص ، كما أنها تساعد في زيادة كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين ، حيث إن العدالة وما تتضمنه من نزاهة وشفافية تترك أثرا إيجابيا لدي العاملين مما يحسن ولاءهم الوظيفي ، ويخفف من إحساسهم بضغط العمل . (ربيع ، ٢٠٢١ ، ١٦٧ )

وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من حيث مخرجاتها التنظيمية ، إذا تعد من أهم المحددات للرضا الوظيفي للعاملين فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مرتبط بمجموعة من العوامل من أهمها الأسلوب المتخذ من قبل الرؤساء ، ومدى قدرتهم علي بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل . ( زايد ، ٢٠٠٦ ، ١٧ )

وتتسم العدالة التنظيمية بأنها مفهوم ذو طبيعة نسبية بمعنى أن ما يدركه شخص بأنه غير عادل قد يدركه آخر بأنه عادل ، ومن ثم فقد عرفت العدالة التنظيمية بأنها ميل العاملين بمقارنة حالهم مع حال زملائهم في العمل . (Steiner & Roll ,2006 ,90)

ومن أهم الأسباب التي أدت إلي زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد وبأداء المنظمات بشكل عام . كما ترتبط العدالة التنظيمية بكل من أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والرضا عن سياسات الأجور والمكافآت وغيرها من المتغيرات . (زويبي ، ٢٠١٥ ، ٣٨٢)

مما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي مرتبط ارتباط وثيق بنزاهة الإجراءات وعدالة المدخلات والمخرجات ومؤثر قوي في درجة الرضا الوظيفي ومن ثم في اتجاه الفرد نحو المنظمة سواء بالإيجاب أو السلب .

### أهمية العدالة التنظيمية

تتعدد أهمية العدالة التنظيمية سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها . وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في وجود شعور قوي يربط العامل بمنظمتها ولا يستطيع أن يغير من سلوكياته بطريقة تضر المنظمة التي يعمل بها ، فشعوره بعدالة الإدارة ، وتطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل بطريقة موضوعية تقوي ولائه لها و انتماؤه ، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والفعالية والكفاءة بها . ( أبو جاسر ، ٢٠١٠ ، ٢٤ ، ) وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية أيضا في كونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري ، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب علي الأداء والإنجاز، والتي تؤثر علي كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين . ( السعود وسليمان ، ٢٠٠٩ ، ٥٧ )

في حين أكدت زويتي ( ٢٠١٥ ، ٣٨٦ ) أن أهمية العدالة التنظيمية تتمثل في :

- ١- تحديد حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة .
- ٢- تسهم في تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار .
- ٣- تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .
- ٤- تحدد جودة نظام المتابعة والرقابة والتفويض ، والقدرة علي تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يسهم في استمرار العمليات التنظيمية .
- ٥- توضح منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحقق التفاعل والنضج الأخلاقي .

كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلي وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية

وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تزيد من دافعية المرؤوسين بالمنظمة . ( الحصنة وعطية ،

( ٣ ، ٢٠١٩ )

كما تعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي والنجاح والفعالية في المنظمة لأنها تنظم العاملين وتربط قيم المنظمة بقيم العاملين وتيسر التعاون والتفاهم

فيما بينهم . ( Oktem &Oztoprak,2019,68 )

وأضاف أبو سمعان ( ٢٠١٥ ، ٣٤ ) أن العدالة التنظيمية تؤدي إلي تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة علي تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة واستدامة العمليات التنظيمية ، كما تؤثر العدالة التنظيمية علي روح فريق العمل والجماعة مما يؤدي إلي التأثير علي دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد بأن الجماعة تقدر كل فرد .

كما أشار الغامدي ( ٢٠١٦ ، ٢٤٤ ) إلي أن أهمية العدالة التنظيمية تبرز في سلوكيات المواطن التنظيمية حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطن لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، كما تعزز ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والثقة في التنظيم ككل فإدراك العاملين للعدالة يساعد علي تحقيق فعالية الأداء والاهتمام بكرامة وإنسانية الفرد ، كما تساعد في تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين وتسهم في عملية الالتزام التنظيمي المتمثلة في رغبة الفرد في البقاء عضوا في تنظيم معين .

مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية العدالة التنظيمية متعددة ومتنوعة فمنها شعور الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة والمشاركة الإيجابية الفعالة ، وتقليل السلوكيات العدائية وزيادة الدافعية للإنجاز والتميز، وجودة واستدامة العمليات التنظيمية ، والتأثير علي روح الفريق و بروز سلوكيات المواطن التنظيمية ومن ثم الثقة في التنظيم ككل .

وتتعدد أهداف العدالة التنظيمية ومنها ما ذكره الجوالي ( ٢٠١٩ ، ٤٣٧ ) :فعالية الأداء، تنمية شعور الفرد بالانتماء، الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته، التأثير الإيجابي في كفاءة الأداء الوظيفي . وأضاف سليمان ( ٢٠١٩ ، ٢٣ ) أن من أهداف العدالة

التنظيمية أيضا: زيادة الثقة والالتزام، تحسين الأداء الوظيفي، سلوكيات مواطنة أفضل، تقليل التوتر بين العاملين.

### أبعاد العدالة التنظيمية

تتعدد آراء الباحثين حول أبعاد العدالة التنظيمية ، وتختلف تلك الأبعاد بناء علي النظرة التي من خلالها تم تناول العدالة التنظيمية ، فمنهم من أشار إلي أن العدالة التنظيمية تنطوي علي بعدين فقط وهما عدالة توزيعية وعدالة إجرائية ومنهم Nasurdin&Khan (2007,339)، في حين أكد (Tatum & Eberlin (2008 ,298) علي أن العدالة التعاملية يمكن أن ينظر إليها علي أنها جزء لا يتجزأ من العدالة الإجرائية وهناك من صنف أبعاد العدالة التنظيمية إلي ثلاثة أبعاد عدالة توزيعية ، عدالة إجرائية ، عدالة تعاملية مثل دراسة المهدي ( ٢٠٠٦ ، ٧٥ ) و تناولت الباحثة في هذا البحث أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات وهي : العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية .وفيما يلي شرحا مختصرا لكلا منها :

#### ١- العدالة التوزيعية

تشير العدالة التوزيعية إلي عدالة المخرجات التي يحصل عليها المعلم أو الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع الأجور أو المزايا العينية، ويتحقق إحساس المعلمين بعدالة التوزيع في المدرسة عندما يشعر الفرد بأن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه . ( أبو ندا ، ٢٠٠٧ ، ١١ ) وأشار Ishak& Alam (2009,326) إلي أن العدالة التوزيعية تختص بالعدالة في الجوانب المادية واللامادية التي يحصل عليها العاملين داخل المنظمة وما يترتب عليها من شعور برضا وتجويد في الأداء .

#### ٢- العدالة الإجرائية

تشير العدالة الإجرائية إلي العدالة في الإجراءات التي يتم استخدامها لتحويل المدخلات إلي مخرجات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يساعدهم علي الحكم علي الإجراءات المطبقة داخل المنظمة من حيث النزاهة، وعدم التحيز . ( جودة ، ٢٠٠٧ ، ١٣٤ )

وتتضمن عدالة الإجراءات كل الإجراءات التي جري تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، إضافة إلي ثبات المعايير المستخدمة لتقييم العاملين .( الشمري ، ٢٠١٨ ، ٤٨٢ )

وأشار Zano & Molino (2015,381) إلي أن العدالة الإجرائية تشير أيضا إلي عملية صناعة القرارات أو مجموعة من السياسات التي تستخدم من أجل اتخاذ قرارات خاصة بتخصيص الموارد بالمنظمة. كما أنها أيضا درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمام بحقوقهم، ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم، والسماح لهم بمناقشتها، واخضاعهم إلي اعتبارات موضوعية في الترقية والاهتمام بهم وبشؤونهم ، ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلي وظائفهم . (الزهيري ، ٢٠١٦ ، ٣٨٣ )

### ٣- العدالة التعاملية

يقصد بالعدالة التعاملية كما ذكرها (9, 2001) Robert بأنها احساس العامل بمدي شفافية ونزاهة التعامل بينه وبين إدارته عند تطبيق الإجراءات ، مما يزيد من الثقة بينه وبين منظمته . وتعطي عدالة التعامل للعاملين احساس بعدالة المعاملة ، خاصة عندما يجد ذلك فعلا في العلاقة القائمة بينه وبين المدير وخاصة عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، والتي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار ، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة، وعلي عكس ذلك فانعدام المعاملة الجيدة من قبل المدير يؤدي إلي كثير من الضغوط والمشكلات .( عرقاوي ، ٢٠١٥ ، ٢٠١٤ )

والعدالة التنظيمية بمجالاتها الثلاث تشكل تناغما أساسيا في نمو المؤسسات التربوية ومواكبة متغيرات العصر الحديث، فالعدالة التوزيعية تمثل القرارات والتي تتصف بعدالة الفرص، وعدالة النتائج وعدالة المعالجة، وعدالة الإنصاف المبنية علي الإنتاجية ، بينما العدالة الإجرائية تتمثل بمرحلة العمليات والتي تتضمن الدقة والانسجام والمساواة وعدم

التميز ، وتمثل العدالة التعاملية بمرحلة العلاقات والتي تتضمن التبرير والاحترام والتعاون والمصادقية . ( القرالة ، ٤٣ ، ٢٠٠٩ )  
ويمكن استنتاج أن العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بمثابة حلقة متصلة يصعب فصلها فالعدالة التوزيعية تختص بعدالة المخرجات وتوزيع الأجور، والعدالة الإجرائية تتضمن الإجراءات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلي مخرجات، بينما تشير العدالة التعاملية إلي الشفافية عند تطبيق الإجراءات بينه وبين منظته .

### مبادئ العدالة التنظيمية

يمكن تلخيص مبادئ العدالة التنظيمية كما ذكرها المهاوش ( ٢٠٢١ ، ١٧٨ ) فيما يلي:

- ١- مبدأ المساواة : مبدأ تكافؤ الفرص والوظائف بين الأفراد داخل المؤسسة .
- ٢- مبدأ الدقة والتصحيح : ويشير إلي ضرورة أن تبني القرارات المتخذة علي أساس معلومات وبيانات دقيقة وواضحة .
- ٣- مبدأ الإلتزام : تطبيق قوانين عادلة وخصوصا قوانين المعاملة المنصفة .
- ٤- المبدأ الأخلاقي : ويتمثل في الشرف والأمانة والنزاهة .
- ٥- مبدأ المشاركة : ويعني مساهمة كل الأطراف في القرارات المتخذة .

نجد أن مبادئ العدالة التنظيمية بمثابة الأسس التي ترتكز عليها العدالة التنظيمية وهي متنوعة ما بين مبادئ أخلاقية تمثلها الأمانة والنزاهة والمساواة لما لها من دور كبير لتحقيق العدالة التنظيمية حيث وصفت العدالة التنظيمية بأنها الانصاف والمساواة الذي يشعر به الفرد في ضوء ما يدركه من نزاهة وموضوعية للمخرجات والإجراءات التنظيمية، كما لا يمكن اغفال مبدأ الدقة والتصحيح حيث تبني القرارات علي معلومات دقيقة، ومبدأ المشاركة والالتزام لما لهما من فعالية في الشعور بالمشاركة والإيجابية والخضوع لقوانين عادلة تحفظ الحقوق داخل المنظمة مما يكون له أثر إيجابي علي المنظمة ككل .

## خصائص العدالة التنظيمية

- تتميز العدالة التنظيمية بعدة خصائص كما أكد علي ذلك القثامي ( ٢٠١٦ ، ٢٧٠ )
- ١- الثقة: التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .
  - ٢- القبول : يمكن للقبول أن يتأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة بدعمهم وتحفيزهم والاهتمام بهم .
  - ٣- الشدة : والتي ترمز إلي قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة .
  - ٤- الإجماع والمشاركة من قبل الأفراد ويتطلب ذلك تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء إلترزامهم .
  - ٥- التأكيد علي الإستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين علي تحمل المخاطرة .
  - ٦- الشمول : يندرج تحتها كل الأعضاء بالمنظمة .
  - ٧- القيم المتحكمة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها.
  - ٨- القواعد : عبارة عن تعليمات التي تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلي أخرى .
- مما سبق أعلاه يتضح أن خصائص العدالة التنظيمية متعددة ومتنوعة فمنها الثقة والقبول وتمسك الأعضاء بقيم المنظمة والمشاركة وتحمل المخاطرة والالترزام بالتعليمات واعتناق القيم التي تتبناها المنظمة مما يسفر عن وجود نوع من الانسجام بين الفرد ومنظمتة ومن ثم تحقيق التميز والقضاء علي الصراعات وتحقيق الأهداف بأعلي كفاءة وفعالية.
- وتتكون العدالة التنظيمية من مجموعة من المكونات وهي كما ذكرها الديخي ( ٢٠٢٢ ):
- ١- القيم التنظيمية : وهي القيم داخل مكان العمل المرغوب والمرفوض ، الجيد والسيء ، والتي تقوم بتوجيه سلوك الموظفين في الظروف المختلفة ومن هذه القيم المساواه بينهم ، الحرص علي إدارة الوقت ، احترام الآخرين .
  - ٢- المعتقدات التنظيمية : أفكار يشترك فيها الأفراد داخل بيئة العمل حول طبيعته وكيفية انجازه .



٣- الأعراف التنظيمية : تتضمن معايير يلتزم بها العاملين ومفيده للمؤسسة ومن المفروض أن تكون غير مكتوبه وواجبة علي المرؤسين .

٤- التوقعات التنظيمية : أفكار وتوقعات الفرد عن المؤسسة أو توقعات المؤسسة من الفرد خلال فترة عملهم معا تتمثل في الاحترام بينهم وبيئة تدعم احتياجاتهم .

### مقومات العدالة التنظيمية

تتضمن العدالة التنظيمية بعض المبادئ والتي تقوم علي عدد من السلوكيات منها ما ذكره العامري والثبيتي ( ٢٠١٦ ، ١٢ ) :

١- حاجة كل فرد في المنظمة إلي معرفة المعايير اللازمة من أجل الحصول علي المكافآت .  
٢- تنمية وجهة نظر الأفراد التي تتعلق بمكافآتهم من خلال إدراك العاملين لأنواع المكافآت المادية والمعنوية .

٢- إدراك الأفراد للواقع ، سواء كان هذا الواقع من خلال الشعور بالعدالة التنظيمية أو عدم الشعور بالعدالة وذلك من أجل المساهمة في بناء تصرفاتهم .

### آثار عدم تحقيق العدالة التنظيمية علي العاملين بالمنظمة

تتعدد الآثار السلبية الناجمة عن عدم تحقيق العدالة التنظيمية ومنها ما ذكره عرقاوي ( ٢٠١٥ ، ٢١٤ ) :

١- انخفاض مستوي الأداء : فعدم تحقيق العدالة التوزيعية يؤدي إلي زيادة الضغوط علي أداء الأفراد بما يؤدي إلي انخفاض مستوي الأداء .

٢- عدم الدقة في اتخاذ القرارات : فتعرض الفرد لغياب عدالة التعاملات يجعله في حالة عدم اتزان نفسي وبالتالي يتخذ القرارات بصورة غير سليمة .

٣- زيادة معدلات الشكاوي وحوادث العمل : فعدم تحقيق العدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلي تقديم الشكاوي لزيادة ضغوط العمل .

٤- انخفاض مستوي الأداء الوظيفي : فتعرض الفرد لضغوط في عمله لعدم تحقيق العدالة يؤدي لانخفاض مستوي أدائه .

هذه الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية داخل المنظمة تؤكد ضرورة وأهمية تحقيق العدالة داخل المنظمة حتي ننعيم بمناخ تنظيمي إيجابي وأداء متميز وإنتاجية مرتفعة . كما أضاف علي ( ٢٠١٨ ، ٣٧٢ ) أن العامل عندما يشعر بعدم العدالة داخل منظمته فإنه من المتوقع أن يسلك واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة:

- ١- تغيير مدخلات العمل ، كتقليل مجهود الأداء .
- ٢- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.
- ٤- ترك الموقف ، كترك العمل .
- ٥- تغيير نقاط المقارنة ، كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة .
- ٦- التعديل النفسي للمقارنة كالتبرير مثلا بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل .

### ثانيا : الصلابة المهنية

بالرغم من أهمية جميع مكونات النظام التعليمي وضرورة الترابط بينهما، إلا أن المعلم سيبقي محور العملية التعليمية والركن الرئيسي في نجاحها، وهو صاحب البصمة الأبقى في حياة طلابه . ( سالم ، ٢٠١٩ ، ٦٩ ) كما يعد المعلم العنصر الأهم وأحد أهم العوامل ذات التأثير الواضح في ارتقاء العملية التعليمية والنهوض بها من خلال تحقيق أهدافها وتطبيق خططها ومناهجها ، ولذلك يعد المعلم لب العملية التعليمية وأساسها الذي تنصب عليه معظم الأعباء . ( الفنجري وآخرون ، ٢٠١٩ ، ١٧٣ )

كما أكد (Konstantinou 2021,14) علي أن للمعلم دور هام ومؤثر في العملية التعليمية وفي طلابه وأن هذا التأثير تأثيرا ممتد وفي جميع جوانب شخصيتهم، وأن مهام المعلم متعددة ومتشابهة ومسؤولياته وأدواره كثيرة ومتنوعة . كما أن ضغوط العمل أمر لايمكن ولا يستحسن تجنبها، فما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلي الضغوط بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلي درجة

مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء . ( علوش ، ٢٠١٦ ،  
( ٦٨٢ ،  
وينظر إلي مهنة المعلم علي أنها من أكثر المهن عرضة للضغوط لزيادة الأعباء  
والمسئوليات المهنية وتعدد الأدوار، وزيادة العبء المهني مما يؤثر علي الأداء المهني  
والقيام بالواجبات المهنية وتحدث معاناة نتيجة العجز عن التكيف مع متغيرات البيئة  
(خليفة ، ١٩٩٩ ، ٥ )

وتعد الصلابة من المتغيرات المهمة في مجال العمل حيث يتمتع الأفراد ذوو الصلابة  
المرتفعة بقدرة أكبر علي الاستفادة من أساليب مواجهة الضغوط ورؤيتها من منظور أوسع  
ووضع الحلول المناسبة لها، في حين يلجأ الأفراد ذوو الصلابة المنخفضة إلي أسلوب  
المواجهة التراجعي الذي يتضمن التجنب أو الابتعاد عن المواقف الضاغطة . ( علي ،  
٢٠٢٢ ، ١٩٥ ) وأيضا يلعب المعلم دورا غاية في الأهمية في تشكيل تصورات التلاميذ  
وتشكيل شخصيتهم واتجاهاتهم نحو الحياة فليس هناك مهنة في العالم أكثر أهمية  
للمجتمع من مهنة التعليم، ومن ثم فإنه من الضروري للمجتمع بصفة عامة والسلطات  
المدرسية بصفة خاصة التأكد من حسن اعدادهم والرضا الوظيفي للمعلم وقدرته علي  
مواجهة الضغوط المهنية وتدعيم صلابتهم المهنية . Kurian & Varghese ,2020,  
(100)

وتمثل الصلابة المهنية نوع من الصلابة النفسية وتشير إلي القدرة علي تحمل الأعباء  
الوظيفية والضغوط المهنية وتتكون من ثلاثة أبعاد : التحدي، والتحكم، والالتزام .  
(Mund,2016 ,35 )

وتعتمد الصلابة المهنية للمعلم علي عدد من المؤثرات منها علي سبيل المثال المؤهلات  
الدراسية ودافعية الطلاب، وتساعد الصلابة المهنية للمعلم علي مواجهة ضغوط الحياة  
الوظيفية كضغوط لا يمكن تجنبها وفي النظر إلي التغيير كجانب ممتع وفيه نوع من  
التحدي . (Bala& Kaur,2017,153)

## أهمية الصلابة المهنية

أشار بيومي ( ٢٠٢١ ) إلي أن للصلابة المهنية أهمية كبرى في حياة الأفراد حيث تساعد علي تعديل إدراك الفرد للمواقف الضاغطة، وتجعله علي دراية بأساليب المواجهة النشطة التي تساعده علي تخفيف الآثار السلبية للضغوط، وإتخاذ القرار بشكل مناسب. كما أن الصلابة المهنية ترفع من قدرة الفرد علي تحمل الضغوط ومواجهة التحديات والصعوبات في مجال العمل بصفة خاصة وفي الحياة العملية بصفة عامة، مما يترتب عليه تجويد مستوي أدائه وإمكانية استغلال الفرص المتاحة ومن ثم رفع مستوي الرضا الوظيفي والإنتاجية. ( سعيدان ، ٢٠١٧ ، ٦٠ )

وتعد الصلابة المهنية مؤشر إيجابي لفعالية الأداء وجودة الحياة لدي الأفراد ، فهي تسهم في زيادة الثقة بالنفس وتحمل مسئولية الحياة المهنية وتعبّر عن نمط قوي وفعال ومقاوم للعقبات ومتحدي للبيئة التي تعوقه . ( رضوان ، ٢٠١٥ ، ٣ )

يتضح مما ذكر أن فوائد وإيجابيات وجود نوع من الصلابة المهنية لدي العاملين بصفة عامة والمعلم بصفة خاصة متعددة ومتنوعة فمنها رفع القدرة علي تحمل الضغوط والمثابرة ومواجهة التحديات ، وتعديل إدراك الفرد للمواقف الضاغطة ومؤشر إيجابي لفعالية الأداء وجودة الحياة الوظيفية للأفراد .

## أبعاد الصلابة المهنية

تتمثل أبعاد الصلابة المهنية في ثلاثة أبعاد وهي : الالتزام، التحكم، التحدي و فيما يلي شرح مختصر لكل منها :

### ١- الالتزام المهني Occupational Commitment

الالتزام المهني هو نوع من التعاقد يلتزم به الفرد تجاه نفسه وأهدافه وقيمه والآخرين من حوله ، ويعكس الالتزام إحساسا عاما للفرد بالعزم والتصميم الهادف ذي المعني ، ليكون أكثر نشاطا تجاه بيئته بإيجابية في أحداثها ويكون بعيدا عن العزلة والسلبية والخمول . (حجازي وأبو غالي ، ٢٠١٠، ١٢٠ )

كما أضاف ( 503, 2019) Moradi أن الالتزام المهني يشير إلى أن الشخص مرتفع الصلابة المهنية لديه نوعا من الرضا الوظيفي وقدرة علي التحكم في الحياة وإيمان بقدرته علي التأثير في المواقف غير المرغوبة والتغيرات السلبية وتحويلها إلي فرص للتعلم والارتقاء .

## ٢- التحكم المهني occupational Control

التحكم كما عرفه الصقال وجبر ( ٢٠٢٠ ، ٢٨٩ ) عبارة عن قدرة الفرد علي التحكم بسلوكه وتصرفاته وانفعالاته كخاصية يتميز بها عن الآخرين والاعتقاد بقدراته الخاصة علي التحكم بالأحداث الضاغطة مع البيئة المحيطة به .  
مما يشير إلي أن التحكم المهني يتضمن نوعا من القدرة علي ضبط النفس والشعور بالمسئولية والمثابرة والاصرار وقوة الإرادة للتغلب علي العوائق والتغيرات السلبية وصولا إلي تحقيق الأهداف .

## ٣- التحدي المهني occupational Challenge

يشير التحدي إلي إمتلاك الفرد لخصائص تساعد علي مواجهة الضغوط بفاعلية والتكيف مع مواقف الحياة الجديدة باعتبارها أمورا طبيعية متوقعة الحدوث . ( الزهور ، ٢٠٢١ ، ٤٢،  
كما أكد السحمة (٢٠١٩، ٦٩) علي أن التحدي المهني يشير إلي اعتقاد الفرد أن ما يطرأ من تغيير علي جوانب حياته هو أمر مثير وضروري للنمو أكثر من كونه تهديدا له، مما يساعده علي المبادرة واستكشاف البيئة ومواجهة الضغوط بفاعلية ويمثل هذا البعد اتجاه الفرد الإيجابي نحو التغيير وإمكانية الاستفادة من الفشل أو الاخفاق مثلما يتم الاستفادة من النجاح .

## خصائص الأفراد ذوي الصلابة المهنية

تتعدد الخصائص التي يتميز بها الأفراد ذوي الصلابة المهنية ومنها ما ذكره Bartone (98, 2007) درجة مرتفعة من الالتزام المهني، ومستوي مرتفع من القدرة علي تحمل الضغوط المهنية، والمرونة في التفكير، والإيجابية والتفاؤل، وعزيمة قوية وحب وقبول

المواقف التي تتضمن نوعا من التحدي ، والاصرار علي تحقيق الأهداف . وأضاف Kobasa (2010,88) أن الأفراد الذين يتسمون بالصلابة المهنية في مجال العمل يكونوا أكثر قدرة علي تحقيق الأهداف وتحمل ومواجهة المشكلات والإنجاز المرتفع والتحدي والجدية والاستمرارية .

كما أكد محرز ( ٢٠١٥ ، ١٠ ) علي أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوي عالي من الصلابة المهنية في مجال عملهم لديهم قدرة علي الصمود والمقاومة، إنجاز أفضل، أكثر إقتدار ويميلون إلي القيادة والسيطرة ، أكثر مبادأة ونشاط ودافعية أفضل . وأشار Moradi (2019,501) إلي أن الأفراد مرتفعي الصلابة المهنية أيضا ينظرون إلي المواقف الضاغطة علي أنها جوانب طبيعية للحياة لا يمكن تجاهلها وبدلا من النظر إليها علي أنها مواقف تهديد ينظرون إليها علي أنها فرص للتحدي ويشعرون بأنهم أكثر التزام نحو عملهم وحياتهم المهنية، ويؤمنون بقدرتهم علي التحكم في حياتهم وبقِيمون المواقف الضاغطة علي أنها فرص للتغيير .

وبناء علي ما سبق نستنتج أن الأفراد مرتفعي الصلابة المهنية يتميزون بسمات تختلف تمام عن منخفضي الصلابة المهنية فهم أفراد يتمتعون بقدرة علي الصمود والتحدي ويتسمون بسمات القيادة الفعالة والمبادأة وأكثر نشاط وإقبالا وقدرة مرتفعة علي مواجهة المشكلات ومرونة في التفكير وقدرة مرتفعة علي التغيير .

#### الدراسات السابقة

##### أولا : دراسات تناولت العدالة التنظيمية

حاولت دراسة الحضيبي ( ٢٠٢٢ ) الكشف عن واقع تطبيق العدالة التنظيمية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، طبقت استبانة للعدالة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٠٤ ) عضو هيئة تدريس بجامعة شقراء، توصلت الدراسة إلي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية تطبق بدرجة متوسطة، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو متغير نوع الجنسية لصالح غير السعوديين، ومتغير سنوات

العمل بالكلية لصالح ذوي العمل بالكلية (١٠) سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة تطبيق العدالة التنظيمية للعاملين وأهمية اشراك العاملين في القرارات التي تخصهم. كما هدفت دراسة سعيد (٢٠٢٢) إلى تحديد دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق السعادة الوظيفية ببعض المعاهد الإدارية العليا بالقاهرة، استخدم المنهج الوصفي، طبق مقياس للعدالة التنظيمية وآخر للسعادة الوظيفية، تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) عضواً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) وبين الشعور بالسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الإدارية العليا. وسعت دراسة الوعلاني والشمراني (٢٠٢٢) إلى تحديد العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، طبق مقياس لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكية، والقيم والتوجهات، والسمو الأخلاقي) ومقياس للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية)، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً بالمدارس الثانوية بمحافظة بيشة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المتسامية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس تعزى لاختلاف التخصص العلمي، وجدت فروق تعزى لسنوات الخدمة ولا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى المعلمين. وحاولت دراسة بونقاب (٢٠٢١) التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي، طبقت استبانة خاصة بالعدالة التنظيمية وآخري خاصة بالالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) أستاذاً جامعياً بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها كان متوسطاً يميل إلى

المستوي المنخفض، كما جاء مستوي الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدي الأساتذة بالجامعات الجزائرية .

وسعت دراسة ربيع ( ٢٠٢١ ) إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٦٠ ) معلما، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، لاتوجد فروق دالة إحصائيا في درجة العدالة التنظيمية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة، كما أوضحت النتائج أن مستوي الأداء الوظيفي مرتفعا ، لا توجد فروق دالة إحصائيا في الأداء الوظيفي تعزي لمتغيري الجنس والخبرة، وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي .

وفحصت دراسة المهاوش ( ٢٠٢١ ) أثر العدالة التنظيمية علي الإدارة المدرسية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته خاصة بالعدالة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية علي الإدارة المدرسية والعدالة التنظيمية من الظواهر المهمة في الإدارة وتراجع مستويات الأداء لأفراد والمؤسسات يكون بسبب عدم العدالة.

وقامت دراسة الرويلي ( ٢٠٢١ ) بتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدي الموظفين بجامعة الجوف ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٨٨ ) عضو هيئة تدريس وإداري بجامعة الجوف ، وتوصلت الدراسة إلي أن توافر أبعاد العدالة التنظيمية للقادة بجامعة الجوف جاءت بدرجة متوسطة ، وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد الإبداع الإداري ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية للقادة والإبداع الإداري للعاملين بجامعة الجوف تعزي للجنس، المرحلة التعليمية ، طبيعة الوظيفة في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مدة العمل في الجامعة ولصالح الفئة أقل من ( ٥ ) سنوات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الاستمرار في تشجيع العاملين



ذوي الإنتاجية العالية ، والتعاون والتشاور المستمر بين القادة والعاملين لتحفيز الإبداع ، والاهتمام بالتدريب والحوافز بشكل مستمر .

وهدفت دراسة مهدي ( ٢٠٢١ ) إلي تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية علي السعادة في مكان العمل في جامعة الكوفة ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته خاصة بالعدالة التنظيمية وأخري للسعادة الوظيفية ، تكونت عينة الدراسة من ( ٧٠ ) موظفا ، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة فكلما زادت العدالة التنظيمية داخل المنظمة كلما زادت السعادة الوظيفية في محيط العمل ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أبعاد العدالة التنظيمية داخل المنظمة لأنها من أهم الاستراتيجيات الفعالة في تحقيق النجاح والسعادة في بيئة العمل .

وسعت دراسة العميدي وبرك ( ٢٠٢١ ) إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من السلوك الانتقامي ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٨٢ ) موظفا ، وتوصلت الدراسة إلي أن غياب العدالة التنظيمية داخل المنظمة يؤدي إلي ظهور السلوكيات السلبية في مكان العمل للتعبير عن رفض الظلم ومن هذه السلوكيات السلوك الانتقامي ، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مدركات الإداريين للعدالة من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة الموظفين ، تحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل ، توزيع أوقات العمل والاجازات بشكل عادل والأخذ في الاعتبار الضغوط التي يتعرض لها الموظفين وعبء العمل الزائد .

واختبرت دراسة العريبي وسمير ( ٢٠٢١ ) العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بالتوافق المهني ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس للتوافق المهني ، تكونت عينة الدراسة من ( ٨٠ ) موظفا بالجزائر ، توصلت الدراسة إلي أن احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة ، وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني من جهة وبين كلا من العدالة الإجرائية

والتعاملية والتوافق المهني ، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني .

وفحصت دراسة عويضة ( ٢٠٢١ ) واقع تأثير مدخل العدالة التنظيمية علي تفعيل المناخ التربوي ، والكشف عن أهم معوقات تطبيقها ، ثم تقديم تصور مقترح يمكن من خلاله تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي ، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ٣١٩ ) معلماً بمدارس التعليم الأساسي بسوهاج ، توصلت الدراسة إلي أنه يوجد تأثير بدرجة كبيرة لمدخل العدالة التنظيمية علي تفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بسوهاج ، وجدت بعض المعوقات الخاصة بتطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي توفير العدالة التنظيمية بمختلف المؤسسات التعليمية سواء معتمدة أم غير معتمدة ، وذلك من أجل تحقيق جودة المناخ التربوي السائد بمختلف المدارس .

وسعت دراسة ( Yalcin& Ozbas (2021) إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس خاص بالعدالة التنظيمية وآخر خاص بالتهكم التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٣٢ ) موظفاً بالجامعة بتركيا ، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي لدي الموظفين بالجامعة علي مستوي عال ، وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي الحد من الأسباب التي تؤدي إلي ظهور التهكم التنظيمي والمتمثلة في غياب الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والشفافية وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة .

وركزت دراسة الظفري والسعيدية ( ٢٠٢٠ ) علي تحديد مستوي الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدي العاملين بمدارس سلطنة عمان والتعرف علي ما إذا كان هناك فروق وفقاً للجنس ونوع المدرسة وسنوات الخبرة، وتحديد أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة علي التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي، طبق مقياسين أحدهما لقياس العدالة التنظيمية ( العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية ) والأخري لقياس الصمت

التنظيمي ( الصمت الإذعائي والدفاعي والوقائي ) ، تكونت عينة الدراسة من ( ٥٦٥ ) عاملا ( معلمون وإداريون ) ، وتوصلت الدراسة إلي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدي العينة وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الثلاثة ( الجنس ، نوع المدرسة ، سنوات الخبرة ) في مستوى الصمت التنظيمي ، أما بالنسبة لمستوي العدالة التنظيمية فقد وجدت فروق دالة إحصائيا لصالح الإناث ولم توجد فروق دالة إحصائيا تعزي لمتغير نوع المدرسة وسنوات الخبرة ، وأظهرت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي الصمت الإذعائي والدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية .

وحاولت دراسة سليمان ( ٢٠٢٠ ) تحديد واقع دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان ، وإعداد تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي، طبقت استبانته ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٣٢ ) عاملا بجامعة أسوان، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن هناك قصورا واضحا في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين والذي انعكس بدوره علي تحقيق العدالة التنظيمية، هناك قصورا في ممارسة الجامعة للإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات وأنها تتخذ بطريقة تبعد عن الأسلوب العلمي، كما أظهرت النتائج أن درجة التزام إدارة الجامعة بالعدالة في مساءلة العاملين عن أدايم لأعمالهم ضعيفة ، وقدمت الدراسة تصور مقترح يهدف إلي تفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية بجامعة أسوان .

وسعت دراسة ( Aeknarajindawat & Jermstiparsert (2020) إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانتي للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من ( ١٥٠ ) موظفا بتايلاند، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية وتأثير إيجابي للعدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تفعيل أبعاد العدالة التنظيمية داخل

المنظمة بما يسهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد علي زيادة مشاركة العاملين والتعاون وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية .

وحاولت دراسة ( Esen (2020) تحديد تأثير العدالة التنظيمية وضغوط العمل علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت مقاييس خاصة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٢٢ ) موظفا تركيا ، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بينما الاجهاد الوظيفي وضغوط العمل له تأثير سلبي علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وأوصت الدراسة علي أهمية توفير المناخ الإيجابي للعاملين بالمنظمة والسعي لتطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة والعمل علي تقليل عبء وضغوط العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وحاولت دراسة البليهد والشهراني (٢٠٢٠) التعرف علي واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية في مدينة الرياض ، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة والعمر، والكشف عن المعوقات التي تواجه ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية وتقديم بعض المقترحات لتحسين العدالة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانة للعدالة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (٨٢) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية الحكومية في وسط مدينة الرياض، توصلت الدراسة إلي أن قائدات المدارس الابتدائية الحكومية يمارسن العدالة التنظيمية بدرجة عالية، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة علي المعوقات التي تواجه ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية ، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية علي مقترحات تحسين ممارسة قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية .

وركزت دراسة رضوان (٢٠٢٠) علي قياس أثر القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين صمت العاملين، استخدم المنهج الوصفي، طبقت

استبانته، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٨٢ ) موظفا، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة سلبية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر الوظيفي وصمت العاملين، بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي لكافة أبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين، وأيضا وجود تأثير معنوي لأبعاد القهر الوظيفي في صمت العاملين، أن القهر الوظيفي يعد وسيطا جزئيا في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين، وكانت أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا في صمت العاملين هي العدالة الإجرائية تم التفاعلية واخيرا العدالة التوزيعية .

وقامت دراسة الحصنة وعطية ( ٢٠١٩ ) بتحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدي قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عن مدي دلالة الفروق الإحصائية في العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وفقا لعدد سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والتخصص، والتعرف علي العلاقة الارتباطية بين درجات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانتين واحدة خاصة بالعدالة التنظيمية والآخرى بالولاء التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من ( ٤٠٢ ) معلما، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة عالية وكذلك الولاء التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزي لاختلاف عدد سنوات الخبرة والتخصص بينما تبين وجود بالعدالة التنظيمية تعزي للمرحلة لصالح المعلمين بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة مقابل الثانوية وفروقا بالولاء التنظيمي لصالح الإبتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة تعليمية ، وجدت علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين وتحسين بيئة العمل لتصبح أكثر جاذبية .

كما قامت دراسة (2019) Dorji & Kaur بتحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ببعض المدارس الثانوية في بوتان، استخدم المنهج الوصفي ، وطبق مقياس للعدالة التنظيمية وآخر للالتزام التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من ( ٢٠٠ ) معلما ،

توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي لبعء العدالة التنظيمية ( العدالة الإجرائية ) علي الالتزام التنظيمي، في حين وجد تأثير ضعيف لكلا من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية، وأوصت هذه الدراسة بأهمية الحرص علي توفير أجواء تنظيمية ومناخ تنظيمي عادل داخل المنظمة مما يحفز العاملين علي الالتزام التنظيمي، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة علي البقاء والنمو المتواصل.

وقامت دراسة ( Doredivic et al (2019) بفحص تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملات ) علي الأداء الوظيفي، استخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانته، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٦٩ ) موظفا بجنوب شرق صربيا ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث علي الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع كافة الإجراءات التي تزيد من تحقق العدالة التنظيمية داخل المنظمة وذلك وصولا إلي أداء متميز وجودة العلاقات .

وحاولت دراسة ( Krishnan &Yunus(2018) اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر بعض الموظفين بماليزيا ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٤٢ ) موظفا ، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الإجرائية ، التعاملية ، التوزيعية ) والأداء الوظيفي .

وقامت دراسة ( Ajlouni & AIGharaibeh (2018) بتحديد العلاقة بين كلا من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياسين للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من الموظفين بالجامعات الحكومية بالأردن ، توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها يتوافر الاحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدي عينة الدراسة، وجدت علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين كلا من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( العدالة الإجرائية ، العدالة

التوزيعية ، العدالة التعاملات ) بما يضمن تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين

وفحصت دراسة ( Ali et al (2018) العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد العدالة التنظيمية ( العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية ، العدالة التوزيعية ) ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته خاصة بالقيادة الأخلاقية واستبانته خاصة بالعدالة التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٥٠ ) موظفا بالتعليم الجامعي بباكستان ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائيا بين القيادة الأخلاقية وأبعاد العدالة التنظيمية . وسعت دراسة ( Busra & Ozlem (2018) إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، استخدم المنهج الوصفي وطبق مقياس للعدالة التنظيمية ومقياس للرضا الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٦٥ ) موظفا ، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، فكلما زادت درجة تطبيق ممارسات العدالة التنظيمية داخل المنظمة كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم ، وجدت علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ( العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ) ، وأوصت الدراسة بأهمية توفير بيئة عمل إيجابية من خلال تطبيق العدالة التنظيمية للوصول إلي أداء أفضل وزيادة الفعالية والانتاجية .

وركزت دراسة ( Minibas et al (2017) علي تحديد دور الثقة بالنفس كوسيط للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٧٢ ) موظفا باسطنبول بتركيا ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية من جهة ، والالتزام التنظيمي من جانب آخر وبالأخص بين الأفراد الذين يتسمون بدرجة مرتفعة من الثقة بالنفس .

وقامت دراسة ( Merkhe (2015) بمحاولة تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية ) بالاغتراب الوظيفي، وهل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاغتراب ترجع للجنس استخدم المنهج الوصفي، طبقت استباننتين للعدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والشعور بالاعتراب الوظيفي، فكلما انخفضت العدالة التنظيمية بالمنظمة زاد الشعور بالاعتراب الوظيفي لدي العاملين بها والعكس صحيح، وجدت فروق بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد الاعتراب الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الحرص علي تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة للحصول علي نتائج إيجابية فيما يتعلق ببيئة العمل والتخلص من الشعور بالاعتراب الوظيفي .

وحاولت دراسة ( Barzoki & Sarand (2015) فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، استخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته خاصة بالعدالة التنظيمية وأخري للالتزام التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من ( ١٢٠ ) موظفا بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بأبعاد العدالة التنظيمية.

#### ثانيا : دراسات تناولت الصلابة المهنية

سعت دراسة علي ( ٢٠٢٢ ) إلي الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين كل من الجهد الانفعالي والتمكين النفسي والصلابة المهنية لدي معلمي التربية الخاصة بالإسكندرية ، وكذلك فحص الاسهام النسبي لكل من التمكين النفسي والصلابة المهنية في التنبؤ بالجهد الانفعالي، استخدم المنهج الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٦٤ ) معلما ومعلمة للتربية الخاصة بالمرحلة الإبتدائية بالإسكندرية، طبق مقياس للصلابة المهنية ، مقياس الجهد الانفعالي، مقياس التمكين النفسي، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الجهد الانفعالي والتمكين النفسي والصلابة المهنية ، وأمكن التنبؤ بالجهد الانفعالي من خلال كل من الصلابة المهنية والتمكين النفسي لدي معلمي التربية الخاصة .

وفحصت دراسة مفتاح (٢٠ ٢٢) العلاقة بين الحيوية الذاتية والصلابة المهنية وحب الحياة لدي موظفات جامعة جازان، والكشف عن إمكانية التنبؤ بدرجة كل من الصلابة



المهنية وحب الحياة من خلال درجات الحيوية الذاتية ، استخدم المنهج الوصفي ، وطبق مقياس الحيوية الذاتية ، ومقياس الصلابة المهنية و مقياس حب الحياة ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٤١ ) موظفة من موظفات جامعة جازان ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الحيوية الذاتية والصلابة المهنية ، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الحيوية الذاتية وحب الحياة ، وكشفت الدراسة عن إمكانية التنبؤ بالصلابة المهنية لدي موظفات جامعة جازان من خلال درجاتهن علي مقياس الحيوية الذاتية كما أسفرت النتائج عن إمكانية التنبؤ بحب الحياة لدي موظفات جامعة جازان من خلال درجاتهن علي مقياس الحيوية الذاتية والصلابة المهنية .

واختبرت دراسة العسيري ( ٢٠٢١ ) العلاقة بين مستوي اليقظة العقلية والصلابة المهنية بمنطقة عسير ، واستخدم المنهج الوصفي ، طبقت استبانته العوامل الخمسة لليقظة العقلية ، واستبانته الصلابة المهنية ترجمة (صفحي والضبع ، ٢٠١٦ ) ، وتوصلت الدراسة إلي وجود مستوي مرتفع من اليقظة العقلية والصلابة المهنية ، وجدت علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين اليقظة العقلية والصلابة المهنية ، وجد تأثير دال إحصائيا لسنوات الخبرة علي الصلابة المهنية ولم يظهر هذا الأثر علي اليقظة العقلية .

وهدف دراسة (٢٠٢٠) Sidhu & Ghadha إلي الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل لدي المعلمين والصلابة المهنية لديهم ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس للضغوط المهنية وآخر للصلابة المهنية ، تكونت عينة الدراسة من ( ٥٠٠ ) معلما ، توصلت الدراسة إلي أن الصلابة المهنية المرتفعة لدي المعلمين تسهم بدرجة كبيرة في مواجهة الضغوط المهنية ، وأكدت الدراسة علي أن الضغوط المهنية لها تأثير سلبي علي الصحة النفسية والجسدية للمعلمين ومن المهم أن يكون المعلمين علي دراية بهذه الضغوط ومن ثم يكونوا أقدر علي إتخاذ الخطوات المناسبة للتعامل معها بأسلوب إيجابي ، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتمتع المعلمين بدرجة كبيرة من الصلابة المهنية لتحويل المواقف الضاغطة إلي فرص للنمو والتطور .

وسعت دراسة (Kumar et al (2019) إلي تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والصلابة المهنية والضغوط المهنية لمعلمي المدارس الابتدائية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس للالتزام التنظيمي ، الصلابة المهنية والضغوط المهنية ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٠٠ ) معلما ، ( ٦٦ ) إناث و( ٣٤ ) ذكور بثلاث مدارس إبتدائية بالهند ، توصلت الدراسة إلي أن الضغوط المهنية ترتبط سلبيا بالالتزام التنظيمي وأوضحت أن كلا من الصلابة المهنية والالتزام التنظيمي منبأت قوية للضغوط المهنية عندما يتحدا معا ، وأكدت الدراسة أيضا أن الأفراد ذوي الصلابة المهنية والالتزام التنظيمي العالي يستطيعون بدرجة كبيرة مواجهة الضغوط المهنية .

وفحصت دراسة (Moradi ,Poursarrajian & Naeen (٢٠١٩) العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والصلابة المهنية للمعلمين بالمدارس العليا ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس للاحتراق الوظيفي وآخر للصلابة المهنية بأبعادها الثلاث الالتزام المهني ، التحكم المهني ، التحدي المهني ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٢٠ ) معلما . توصلت الدراسة إلي وجود علاقة سلبية ودالة إحصائيا بين الاحتراق الوظيفي والصلابة المهنية لدي المعلمين بمعنى أنه كلما زادت الصلابة المهنية قل الاحتراق الوظيفي والعكس صحيح .أوصت الدراسة بضرورة تدعيم الصلابة المهنية للمعلمين حتي يتمكنوا من تحمل ضغوط عملهم الكثيرة والمتنوعة ويوجدوا من مستوي أدائهم رغم ما يواجههم من صعاب .

وحاولت دراسة السحمة ( ٢٠١٩ ) تحديد العلاقة بين الذكاء الروحي والصلابة المهنية لدي عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الإبتدائية ، استخدم المنهج الوصفي وطبق استبانة للصلابة المهنية ومقياس للذكاء الروحي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٣٥ ) معلما ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها ارتفاع مستوي الذكاء الروحي لدي معلمي ومعلمات المرحلة الإبتدائية ، مستوي الصلابة المهنية لدي معلمي ومعلمات المرحلة الإبتدائية مرتفع ، وجدت علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين درجات أفراد عينة الدراسة علي مقياس الذكاء الروحي ومقياس الصلابة المهنية ، وجدت فروق دالة إحصائيا بين المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية للصلابة المهنية وبعد التحكم وبعد

التحدي لصالح المعلمين ، وعدم وجود فروق بينهما في بعد الالتزام، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في الصلابة المهنية سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد الفرعية ترجع لسنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من خمس سنوات .

وحاولت دراسة ( Toor & Singh ( 2018 تحديد العلاقة بين الصلابة المهنية لمعلمي المدارس الثانوية والكفاءة الذاتية المهنية وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي الريف والحضر في الصلابة المهنية والكفاءة الذاتية المهنية ، استخدم المنهج الوصفي ، طبق مقياس للصلابة المهنية وآخر للكفاءة الذاتية المهنية ، تكونت عينة الدراسة من ( ١٢٠ ) معلما بمقاطعة لودهيانا منهم ( ٦٠ ) بمدارس الحضر و ( ٦٠ ) بمدارس الريف ، وعرفت الكفاءة الذاتية المهنية بأنها ادراكات الفرد لقدراته علي الأداء بكفاءة لمهام عمله ، توصلت الدراسة إلي أن معلمي الثانوي بالريف أكثر صلابة مهنية من معلمي المدارس الثانوية بالحضر بمقاطعة لودهيانا ، وجد أن الكفاءة الذاتية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الريفية أكثر من معلمي المدارس الثانوية بالحضر ، وجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين الصلابة المهنية للمعلمين والكفاءات الذاتية المهنية كما وجد أن كلا من الصلابة المهنية للمعلم والكفاءة الذاتية المهنية ميسر ومؤثر فعال في أداء المعلم بالحقل التعليمي .

#### تعقيب علي الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح أنها لا تختلف كلياً مع ما جاءت به الدراسات السابقة وإنما تماثلت معها في بعض الجوانب وتمايزت عنها في جوانب أخرى ، فتنفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية ، منهجية الدراسة حيث اعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي كما هو مطبق في معظم الدراسات ، وكذلك في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة ، وفي اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والصلابة المهنية فلا توجد دراسة تطرقت لفحص العلاقة بين هذان المتغيران ، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في

إدراك أبعاد مشكلة البحث ، اختيار منهج البحث وأداته بدقة ، بناء الإطار النظري ،  
كيفية تحليل وتفسير نتائج البحث وتقديم التوصيات ، تدعيم بعض نتائج الدراسة الميدانية.

### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لموضوع البحث ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن  
تساؤلاته ، حيث يستخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات ،  
وتصنيف المعلومات وتنظيمها وكذلك في هذا البحث لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية  
والصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، وتحديد واقع العدالة  
التنظيمية ومستوي الصلابة المهنية وكذلك الفروق وفقا للجنس والتخصص وسنوات الخبرة  
لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية .

### مجتمع البحث وعينه

تمثل مجتمع البحث في جميع معلمي التعليم العام بالمرحل الثلاث كما تكونت عينة  
البحث من (٧١٤) من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية والجدول التالي يوضح  
توزيع عينة البحث

جدول (١) توزيع عينة البحث وفقا لعدد من المتغيرات الشخصية

المتغير	المجموعة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٢٦٢	٣٦.٧ %
	إناث	٤٥٢	٦٣.٣ %
الخبرة	أقل من ١٥ سنة	٣٤٦	٤٨.٥ %
	١٥ سنة فأكثر	٣٦٨	٥١.٥ %
المرحلة	الابتدائية	٣٢٢	٤٥.١ %
	الإعدادية	١٧٩	٢٥.١ %
	الثانوية	٢١٣	٢٩.٨ %

### أدوات البحث

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم أداتي البحث وهما:

- ١- استبانة العدالة التنظيمية .
- ٢- استبانة الصلابة المهنية

وفيما يلي وصف لهما .

### أولاً : استبانة العدالة التنظيمية

تم تصميم استبانة لقياس العدالة التنظيمية مكونة من ثلاثة أبعاد : بعد العدالة التوزيعية ، بعد العدالة الإجرائية ، بعد العدالة التعاملية ، وتم عرضها علي المحكمين وتعديل صياغة بعض الفقرات .

مرت عملية إعداد استبانة العدالة التنظيمية بعدة خطوات وهي :

- ١- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة الخاصة بموضوع العدالة التنظيمية.
  - ٢- تحديد محاور الاستبانة وفقا للأطر النظرية والدراسات السابقة .
  - ٣- حددت عبارات الاستبانة حيث تكونت من (٢٧) مفردة موزعة على الأبعاد التالية:
    - بعد العدالة التوزيعية، ويتكون من ٨ عبارات
    - بعد العدالة الإجرائية ويتكون من ٨ عبارات
    - بعد العدالة التعاملية ويتكون من ١١ عبارة
- كما وضعت لكل عبارة خمسة بدائل تتدرج من ( بدرجة كبيرة جدا - بدرجة منخفضة جدا) وتعطى الدرجات من ١-٥ .

### صدق الاستبانة

تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية للحكم علي مدي مناسبتها للهدف منها وسلامة صياغتها، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات والتعديلات والإضافة والحذف تم إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

### ثانياً - صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة وذلك علي عينة استطلاعية بلغت (٥٠) معلما ومعلمة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد باستبانة العدالة

التنظيمية

العدالة التوزيعية		العدالة الإجرائية		العدالة التفاعلية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠.٦٥**	٩	٠.٥٥**	١٧	٠.٦٩**
٢	٠.٦٠**	١٠	٠.٥٧**	١٨	٠.٦٦**
٣	٠.٦٥**	١١	٠.٦٩**	١٩	٠.٦٨**
٤	٠.٧٣**	١٢	٠.٦٢**	٢٠	٠.٥٩**
٥	٠.٦٧**	١٣	٠.٦٢**	٢١	٠.٦٩**
٦	٠.٧٦**	١٤	٠.٧٢**	٢٢	٠.٦٥**
٧	٠.٦٦**	١٥	٠.٦٥**	٢٣	٠.٥٩**
٨	٠.٤٩**	١٦	٠.٥٢**	٢٤	٠.٦٢**
-	-	-	-	٢٥	٠.٥٩**
-	-	-	-	٢٦	٠.٦٨**
-	-	-	-	٢٧	٠.٥٩**

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقيسه البعد وهو مؤشر على الصدق

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبانة العدالة

التنظيمية

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	العدالة التوزيعية	٠.٨٦	٠.٠١
٢	العدالة الإجرائية	٠.٨٨	٠.٠١
٣	العدالة التفاعلية	٠.٧٩	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن البعد يقيس ما تقيسه الاستبانة وهو مؤشر على الصدق.

### ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة والأبعاد فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧٦ - ٠.٨٩ للأبعاد والاستبانة كاملة وهي قيمة عالية ومقبولة.

### ثانيا : استبانة الصلابة المهنية

تحقيقا لأهداف البحث الحالي تم إعداد وتطبيق استبانة موجهة لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية لقياس الصلابة المهنية من إعداد Moreno Jimenez et al (2014) ترجمة الضبع وصفحي وتتكون من (١٥) مفردة موزعة على (٣) أبعاد

تحتوي كالتالي :

أولا : بعد الإلتزام المهني ويحتوي علي (٥) عبارات .

الثاني : بعد التحكم المهني ويتضمن (٥) عبارات .

الثالث : بعد التحدي المهني ويشتمل علي (٥) عبارات .

وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة في البحث الحالي كما يلي :

### صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة وذلك علي عينة استطلاعية بلغت (٥٠) معلما ومعلمة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد باستبانة الصلابة

المهنية

التحدي المهني		التحكم المهني		الإلتزام المهني	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
**٠.٧٦	١	**٠.٦٩	١	**٠.٥٩	١
**٠.٦٧	٢	**٠.٥٩	٢	**٠.٤٩	٢
**٠.٥٨	٣	**٠.٦١	٣	**٠.٧١	٣
**٠.٦٦	٤	**٠.٥٨	٤	**٠.٦٩	٤
**٠.٥٧	٥	**٠.٦٦	٥	**٠.٧٢	٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن العبارة تقيس ما يقيسه البعد وهو مؤشر على الصدق

جدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبانة الصلابة

المهنية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد	م
٠.٠١	٠.٧٨	الإلتزام المهني	١
٠.٠١	٠.٧٢	التحكم المهني	٢
٠.٠١	٠.٨١	التحدي المهني	٣

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يعني أن البعد يقيس ما تقيسه الاستبانة وهو مؤشر على الصدق.

ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة والأبعاد فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧٠ - ٠.٧٧ للأبعاد والاستبانة كاملة وهي قيمة عالية ومقبولة.



## نتائج البحث

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: ما واقع العدالة التنظيمية كما يدركها معلمو التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟

للتعرف على واقع أبعاد العدالة التنظيمية كما يدركها معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:  
أولاً: بعد العدالة التوزيعية

جدول (٦) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

### الاستجابة لبعد العدالة التوزيعية

م	العبارات	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		الدالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	تتناسب طبيعة عملي مع قدراتي	٤٠.١	٥٦.٢	٢٥.٠	٣٥.٠	٥٦	٧.٨	٤	٠.٦	٣	٠.٤	٨٧١.٩
٢	ما اتقضاه من حوافز مالية مناسب	٧١	٩.٩	١٧٢	٢٤.١	٣٢٢	٤٥.١	١٠٦	١٤.٨	٤٣	٦.٠	٣٤٦.٢
٣	يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية بعدالة بين المعلمين	١٣٥	١٨.٩	٢٢٦	٣١.٧	٢٤٧	٣٤.٦	٨١	١١.٣	٢٥	٣.٥	٢٤٨.٩
٤	ساعات العمل مناسبة لظروفي الخاصة .	١٨٧	٢٦.٢	٣٠٧	٤٣.٠	١٨٢	٢٥.٥	٣٥	٤.٩	٣	٠.٤	٤٣١.٥
٥	يتم تقييم الأداء للمعلمين بعدالة تامة .	١٤٦	٢٠.٤	٢٨٠	٣٩.٢	٢٠٨	٢٩.١	٥٧	٨.٠	٢٣	٣.٢	٣١٣.٧
٦	يوزع المدير الأعباء الوظيفية علي المعلمين بعدالة .	١٣٨	١٩.٣	٢٨١	٣٩.٤	٢٢٥	٣١.٥	٥٧	٨.٠	١٣	١.٨	٣٥٠.٨
٧	واجباتي الوظيفية مناسبة لتخصصي .	٣٠٤	٤٢.٦	٣٠٧	٤٣.٠	٨٧	١٢.٢	١٣	١.٨	٣	٠.٤	٦٤٧.٤
٨	أشعر أن معايير تقييم الأداء تتسم بالمرونة	١٤٩	٢٠.٩	٣٤٢	٤٧.٩	١٧٠	٢٣.٨	٤٢	٥.٩	١١	١.٥	٤٧٦.١

يتضح من جدول (٦) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل موافق بدرجة كبيرة لمعظم العبارات وجاءت في اتجاه البديل بدرجة متوسطة للعبارتين (يتم توزيع الحوافز المادية والمعنوية بعدالة بين المعلمين، ما اتقضاه من حوافز مالية مناسب)، وجاءت في اتجاه البديل بدرجة كبيرة جدا للعبارة (تتناسب طبيعة عملي مع

قدراتي). وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة عالية من إدراك العدالة التوزيعية لدى معلمي التعليم العام فهم يشعرون بتناسب عملهم مع قدراتهم وأن ساعات العمل مناسبة وتقييم الأداء يتم بموضوعية ويتم توزيع الأعباء بعدالة ومعايير تقييم الأداء تتسم بالمرونة.  
**بعد العدالة الإجرائية**

جدول (٧) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

الاستجابة لبعد العدالة الإجرائية

م	العبارات	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		الدلالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٩	يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بموضوعية	٢٤.١	١٧٢	٤٢.٤	٣٠٣	٢٧.٦	١٩٧	٤.٦	٣٣	١.٣	٩	٠.٠١
١٠	يتم مشاركة المعلمين في كل ما يتخذ من قرارات.	١٦.٩	١٢١	٣٤.٩	٢٤٩	٢٤.٦	١٨٧	١٠.٦	٧٦	٣.١	٢٢	٠.٠١
١١	تطبق القرارات الإدارية علي كافة المعلمين دون استثناء .	٢٦.٨	١٩١	٣٨.٧	٢٧٦	٢٦.٢	١٨٧	٦.٤	٤٦	٢.٠	١٤	٠.٠١
١٢	عند اتخاذ المدير لقرار يتعلق بوظيفتي يقدم المبررات التي دعت له لاتخاذ هذا القرار.	٢٢.٤	١٦٠	٤٣.٦	٣١١	٢٥.٦	١٨٣	٦.٣	٤٥	٢.١	١٥	٠.٠١
١٣	يجمع المدير معلومات دقيقة قبل اتخاذ	٢٢.٨	١٦٣	٤٠.٦	٢٩٠	٢٧.٧	١٩٨	٦.٢	٤٤	٢.٧	١٩	٠.٠١

												القرارات الإدارية .	
٠.٠١	٣٠٧.٤	٢.٨	٢٠	٨.٠	٥٧	٢٦.٨	١٩١	٣٩.١	٢٧٩	٢٣.٤	١٦٧	يحرص المدير علي سماع آراء المعلمين في القرارات الخاصة بالعمل المتخذة قبل تنفيذها	١٤
٠.٠١	٢٨٦.٣	٣.٨	٢٧	١٠.٢	٧٣	٣٢.١	٢٢٩	٣٧.٠	٢٦٤	١٦.٩	١٢١	يملك المعلمون حق الاعتراض علي القرارات التي يتخذها المدير.	١٥
	٣٧٧.٢	٢.١	١٥	٦.٣	٤٥	٢٩.٧	٢١٢	٤١.٣	٢٩٥	٢٠.٦	١٤٧	الإجراءات الإدارية المعمول بها تطبق بعدالة.	١٦

يتضح من جدول (٧) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل بدرجة كبيرة لكل العبارات. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين للعدالة الإجرائية بدرجة كبيرة فالقرارات تؤخذ بموضوعية وبمشاركة المعلمين ولا يستثنى منها أحد وتتم بعد جمع المعلومات الكافية ويستمع المدير لآراء المعلمين في القرارات الخاصة بالعمل وللمعلمين حق الاعتراض.

## بعد العدالة التعاملية

جدول (٨) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

### الاستجابة لبعدها العدالة التعاملية

م	العبارات	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا		كا <sup>٢</sup>	الدالة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١٧	يتعامل المدير بإنسانية وتقدير متبادل .	٣٢.٩	٢٣٥	٤٣.٣	٣٠٩	١٣٦	١٩.٠	٢٩	٤.١	٥	٠.٧	٤٧٦.٢	٠.٠١
١٨	يهتم المدير بعلاقات المحبة والاحترام بين المعلمين .	٣٦.٧	٢٦٢	٤٢.٠	٣٠٠	١٢٤	١٧.٤	٢٥	٣.٥	٣	٠.٤	٥٠٩.١	٠.٠١
١٩	يهتم المدير بحقوق المعلمين عند اتخاذ قرارات تخصهم.	٢٨.٩	٢٠٦	٤٣.٤	٣١٠	١٥١	٢١.١	٤٠	٥.٦	٧	١.٠	٤٢٧.٣	٠.٠١
٢٠	يتعامل المدير بوضوح وشفافية مع المعلمين .	٢٥.٥	١٨٢	٤٤.١	٣١٥	١٧٣	٢٤.٢	٣٤	٤.٨	١٠	١.٤	٤٣١.٢	٠.٠١
٢١	يناقش المدير المعلمين في القرارات المتعلقة بعملهم بصراحة .	٢٦.٣	١٨٨	٤١.٦	٢٩٧	١٨٣	٢٥.٦	٣٦	٥.٠	١٠	١.٤	٣٩٥.٥	٠.٠١
٢٢	عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يأخذ بعين الاعتبار مطالبي الشخصية .	١٩.٢	١٣٧	٣٨.٩	٢٧٨	٢٢٠	٣٠.٨	٦٩	٩.٧	١٠	١.٤	٣٣١.٦	٠.٠١
٢٣	يحرص المدير علي بناء علاقات إنسانية طيبة مع جميع	٣٤.٢	٢٤٤	٤٢.٦	٣٠٤	١٣٩	١٩.٥	٢٥	٣.٥	٢	٠.٣	٤٨٩.٨	٠.٠١

٠.٠١	٤٧٨.٩	٠.٤	٣	٣.٨	٢٧	٢٠.٠	١٤٣	٤٣.١	٣٠.٨	٣٢.٦	٢٣٣	المعلمين . يسعى المدير إلى نشر روح التعاون الإيجابي بين المعلمين	٢٤
٠.٠١	٣٥٧.٢	١.٥	١١	٦.٩	٤٩	٢٤.٥	١٧٥	٤٠.٦	٢٩.٠	٢٦.٥	١٨٩	يتعامل المدير بموضوعية وعدم تحيز مع المعلمين .	٢٥
٠.٠١	٣٩٧.٣	١.٧	١٢	٦.٣	٤٥	٢٥.٨	١٨٤	٤٣.٤	٣١.٠	٢٢.٨	١٦٣	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند اتخاذ القرارات	٢٦
٠.٠١	٤١٧.١	١.٧	١٢	٥.٧	٤١	٢٣.٥	١٦٨	٤٤.٤	٣١.٧	٢٤.٦	١٧٦	يسمح المدير للمعلمين بإبداء الرأي حول القرارات المتعلقة بهم	٢٧

يتضح من جدول (٨) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل بدرجة كبيرة. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك معلمي التعليم العام بدرجة كبيرة للعدالة التعاملية فالمدير يتعامل بموضوعية واحترام مع كل المعلمين وبوضوح وشفافية ويحتفظ المدير بعلاقات طيبة مع الجميع ويراعي ظروف المعلمين عند اتخاذ القرار . ولتعرف مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية تم استخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمقارنة المتوسط الفعلي لدرجات المعلمين على مقياس العدالة التنظيمية بالمتوسط الفرضي وجاءت النتائج كما بجدول (٩) التالي

جدول (٩) قيمة ت ودلالاتها للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي على مقياس العدالة

التنظيمية

البعد	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	٣٠.٤٢	٥.٢٣	٢٤	٣٢.٨	٠.٠١
العدالة الإجرائية	٢٩.٦٧	٦.١٥	٢٤	٢٤.٧	٠.٠١
العدالة التعاملية	٤٣.٠٥	٨.١٨	٣٣	٣٢.٨	٠.٠١
الدرجة الكلية	١٠٣.١	١٨.١	٨١	٣٢.٨	٠.٠١

يتضح من جدول (٩) أن قيمة (ت) للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي دالة في اتجاه المتوسط الفعلي مما يعني أن المتوسط الفعلي أعلى من المتوسط الفرضي أي أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية عند أفراد العينة من المعلمين أعلى من المتوسط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الوعلاني والشمراني (٢٠٢٢) التي توصلت إلي أن درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، ودراسة ربيع (٢٠٢١) التي سعت إلي تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ، وتوصلت إلي أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ودراسة عويضة (٢٠٢١) عن واقع تأثير مدخل العدالة التنظيمية علي تفعيل المناخ التربوي وتوصلت إلي أن العدالة التنظيمية تتوافر بدرجة عالية ودراسة Yalcin& Ozbas(2021) لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي وتوصلت إلي أن العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي لدي الموظفين بالجامعة علي مستوي عال ، ودراسة الظفري والسعيدية (٢٠٢٠) التي توصلت إلي انخفاض مستوي الصمت التنظيمي لدي العينة وارتفاع مستوي العدالة التنظيمية، ودراسة البليهد والشهراني (٢٠٢٠) التي توصلت إلي أن قائدات المدارس الابتدائية الحكومية يمارسن العدالة التنظيمية بدرجة عالية ، ودراسة الحصنة وعطية (٢٠١٩) التي توصلت إلي أن درجة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة عالية وكذلك الولاء التنظيمي ، ودراسة ( 2018 ) Ajlouni & AlGharaibeh التي توصلت أنه يتوافر الاحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدي عينة الدراسة.

كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحضيبي (٢٠٢٢) التي توصلت إلي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية تطبق بدرجة متوسطة، ودراسة بونقاب (٢٠٢١) التي توصلت إلي أن مستوي العدالة التنظيمية بجميع أبعادها كان متوسطا يميل إلي المستوي المنخفض، ودراسة الرويلي (٢٠٢١) التي توصلت إلي أن توافر أبعاد العدالة التنظيمية للقادة بجامعة الجوف جاءت بدرجة متوسطة ، ويمكن رد هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة في هذه الدراسات التي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

**السؤال الثالث وقد نص على: ما واقع الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية؟**

للتعرف على واقع الصلابة المهنية لدي معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالية:

**أولاً: بعد الإلتزام المهني**

جدول (١٠) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

الاستجابة لبعد الإلتزام المهني

م	العبارات	غالباً		أحياناً		قليلاً		كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	التزم بالجدية في عملي، لأنه أفضل وسيلة لتحقيق أهدافي .	٦٣٠	٨٨.٢	٨١	١١.٣	٣	٠.٤	٩٨١.٣	٠.٠١
٢	اخترت الوظيفة التي افترض أنها تجربة جديدة لي حتي وإن كانت تتطلب مجهوداً أكبر .	٤٩٠	٦٨.٦	١٩٦	٢٧.٥	٢٨	٣.٩	٤٥٩.٥	٠.٠١
٣	أفعل كل ما بوسعي للتأكد من أنني أتحكم في نتائج عملي .	٥٨٩	٨٢.٥	١١٧	١٦.٤	٨	١.١	٨٠١.٤	٠.٠١
٤	أعتقد أن العمل الذي أقوم به ذو قيمة في المجتمع ، وألتزم ببذل قصاري جهدي فيه.	٥٩٨	٨٣.٨	١٠٣	١٤.٤	١٣	١.٨	٨٣٣.٨	٠.٠١
٥	أشعر بالانجذاب في عملي نحو الابتكار والتطوير في إجراءاته .	٤٨٦	٦٨.١	٢٠٧	٢٩.٠	٢١	٢.٩	٤٦٠.٣	٠.٠١

يتضح من جدول (١٠) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غالباً. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بدرجة كبيرة من الإلتزام

المهني فهم يلتزمون بالجدية في عملهم و يبذلون ما بوسعهم لتحقيق درجة عالية من الإنجاز ويشعرون بوجود علاقة بينهم وبين عملهم.

### ثانيا: بعد التحكم المهني

جدول (١١) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

#### الاستجابة لبعء التحكم المهني

م	العبارات	غالبا		أحيانا		قليلا		كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	أحصل علي الأشياء فقط بمجهودي الشخصي .	٤٤٦	٦٢.٥	٢٤٦	٣٤.٥	٢٢	٣.١	٣٧٨.١	٠.٠١
٢	عندي قلق ما ، ولكني أحاول أن اكتشف نفسي من خلال عملي .	٣٢٧	٤٥.٨	٢٩١	٤٠.٨	٩٦	١٣.٤	١٢٩.٨	٠.٠١
٣	في وظيفتي أميل إلي المهام والمواقف التي تنطوي علي تحد شخصي .	٣٦٣	٥٠.٨	٢٨٤	٣٩.٨	٦٧	٩.٤	١٩٧.٤	٠.٠١
٤	التحكم في المواقف بعد الشيء الوحيد الذي يضمن النجاح.	٤٧٩	٦٧.١	٢٠٨	٢٩.١	٢٧	٣.٨	٤٣٤.٩	٠.٠١
٥	عملي اليومي يرضيني ، ويجعلني أتقاني فيه بشكل تام .	٤٨٦	٦٨.١	١٩٩	٢٧.٩	٢٩	٤.١	٤٤٨.٦	٠.٠١

يتضح من جدول (١١) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غالبا. وتشير هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بدرجة كبيرة بالتحكم المهني فهم يحصلون على الأشياء بمجهودهم ويميلون للأعمال التي تتحدى شخصياتهم ويتفانون في أعمالهم.



### ثالثا: بعد التحدي المهني

جدول (١٢) قيمة اختبار مربع كاي ودلالاتها للفروق بين أفراد العينة في اختيارهم لبدائل

#### الاستجابة لبعء التحدي المهني

م	العبارات	غالبًا		أحيانا		قليلا		كا	الدالة
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	إلى حد ما أحاول أن امتلك خبرات جديدة في عملي اليومي.	٥٥٦	٧٧.٩	١٤٤	٢٠.٢	١٤	٢.٠	٦٧٢.٨	٠.٠١
٢	تسير الأشياء بشكل جيد عندما يتم الإعداد لها بدقة .	٥٧٥	٨٠.٥	١٢٩	١٨.١	١٠	١.٤	٧٤٥.٥	٠.٠١
٣	أتطلع لمواقف جديدة ومختلفة في بيئة عملي عندما يكون ذلك ممكنا .	٤٨٧	٦٨.٢	٢٠٩	٢٩.٣	١٨	٢.٥	٤٦٧.٤	٠.٠١
٤	أسلوبي الخاص هو ما يجعلني أمضي قدما في استكمال نشاطي .	٥٥٢	٧٧.٣	١٥١	٢١.١	١١	١.٥	٦٦٢.٦	٠.٠١
٥	عندما يعمل الشخص بجدية يستطيع أن يتحكم في نتائج عمله بدقة	٥٨١	٨١.٤	١٢٧	١٧.٨	٦	٠.٨	٧٧٢.٢	٠.٠١

يتضح من جدول (١٢) السابق أن قيمة اختبار مربع كاي جاءت دالة لجميع العبارات في اتجاه البديل غالبا. وتشير هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بدرجة كبيرة بالتحدي المهني فهم يمتلكون خبرات جديدة في عملهم ويتطلعون لمواقف جديدة يتعلمون منها في عملهم ويعتقدون أن الجدية طريق النجاح.

ولتعرف مستوى الصلابة المهنية لدى معلمي التعليم العام تم استخدام اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لمقارنة المتوسط الفعلي لدرجات المعلمين على مقياس الصلابة المهنية بالمتوسط الفرضي وجاءت النتائج كما بجدول (١٣) التالي

جدول (١٣) قيمة ت ودلالاتها للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي على مقياس

#### الصلابة المهنية

البيد	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإلتزام المهني	١٣.٨١	١.٤٧	١٠	٦٩.٠	٠.٠١
التحكم المهني	١٢.٦١	١.٨١	١٠	٣٨.٥	٠.٠١
التحدي المهني	١٣.٧٧	١.٥٣	١٠	٦٥.٨	٠.٠١
الدرجة الكلية	٤٠.١٨	٣.٩٦	٣٠	٦٨.٦٦	٠.٠١

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة (ت) للفروق بين المتوسطين الفعلي والفرضي دالة في اتجاه المتوسط الفعلي مما يعني أن المتوسط الفعلي أعلى من المتوسط الفرصي أي أن مستوى الصلابة المهنية عند أفراد العينة من المعلمين أعلى من المتوسط. وتتفق ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع دراسة العسيري (٢٠٢١) التي اختبرت العلاقة بين مستوى اليقظة العقلية والصلابة المهنية بمنطقة عسير، وتوصلت إلي وجود مستوى مرتفع من اليقظة العقلية والصلابة المهنية، ودراسة السحمة (٢٠١٩) التي حاولت تحديد العلاقة بين الذكاء الروحي والصلابة المهنية لدي عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية، وتوصلت إلي ارتفاع مستوى الذكاء الروحي والصلابة المهنية لدي معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ، ودراسة ( Toor & Singh ( 2018 ) لتحديد العلاقة بين الصلابة المهنية لمعلمي المدارس الثانوية والكفاءة الذاتية المهنية، وتوصلت إلي ارتفاع الصلابة المهنية لدى المعلمين.

**السؤال الرابع ونص على : ما العلاقة بين إدراك معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية للعدالة التنظيمية ومستوى الصلابة المهنية لديهم ؟**

لتعرف دلالة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصلابة المهنية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما بجدول (١٤) التالي

**جدول (١٤) قيمة معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية ومستوى الصلابة المهنية**

الدرجة الكلية	التحدي المهني	التحكم المهني	الإلتزام المهني	البعد
**٠.٢١	**٠.١٢	**٠.٢٤	**٠.١٦	العدالة التوزيعية
**٠.٢٣	**٠.١٣	**٠.٢٦	**٠.١٥	العدالة الإجرائية
**٠.٢٣	**٠.١٤	**٠.٢٤	**٠.١٦	العدالة التعاملية
**٠.٢٤	**٠.١٤	**٠.٢٧	**٠.١٧	الدرجة الكلية

\*\* القيمة دالة عند ٠.٠١

يتضح من جدول (١٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجات المعلمين على استبانة العدالة التنظيمية ودرجاتهم على مقياس الصلابة المهنية جاءت دالة عند مستوى ٠.٠١

لجميع الأبعاد والدرجة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية زادت لديهم الصلابة المهنية وربما يكون التأثير بطريقة غير مباشرة فالعدالة التنظيمية تنعكس على الشعور بالرضا والسعادة وقلة الضغوط وتوفير مناخ تربوي جيد ومن ثم تزداد الصلابة المهنية.

وتتفق ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع دراسة سعيد ( ٢٠٢٢ ) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية ، العدالة التعاملية ) وبين الشعور بالسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ودراسة مهدي ( ٢٠٢١ ) التي توصلت إلي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية داخل المنظمة والسعادة الوظيفية في محيط العمل، ودراسة العميدي وبراك ( ٢٠٢١ ) التي توصلت إلي أن غياب العدالة التنظيمية داخل المنظمة يؤدي إلي ظهور السلوكيات السلبية في مكان العمل للتعبير عن رفض الظلم ومن هذه السلوكيات السلوك الانتقامي، ودراسة العريبي وسمير ( ٢٠٢١ ) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني، ودراسة عويضة ( ٢٠٢١ ) التي توصلت الدراسة إلي أنه يوجد تأثير بدرجة كبيرة لمدخل العدالة التنظيمية علي تفعيل المناخ التربوي، ودراسة Yalcin & Ozbas(2021) التي توصلت إلي وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي، ودراسة ( 2020 ) Esen التي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بينما الاجهاد الوظيفي وضغوط العمل له تأثير سلبي علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودراسة رضوان ( ٢٠٢٠ ) التي توصلت إلي وجود علاقة سلبية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر الوظيفي وصمت العاملين، ودراسة Busra & Ozlem(2018) التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، ودراسة ( 2015 ) Merkhe التي توصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والشعور بالاغتراب الوظيفي ودراسة ( 2015 ) Barzoki & Sarand التي توصلت إلي وجود علاقة

ارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة Kumar et al (2019) التي توصلت إلي أن الضغوط المهنية ترتبط سلبيا بالالتزام التنظيمي

السؤال الخامس ونص على ما دلالة الفروق في أبعاد الصلابة المهنية لدى معلمي التعليم العام وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية ؟

أولاً الفروق وفقا للجنس

لتعرف دلالة الفروق في الشعور بالصلابة المهنية لدى معلمي التعليم العام وفقا للجنس تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٥) التالي

جدول (١٥) قيمة ت ودالاتها للفروق في الصلابة المهنية وفقا للجنس

البعد	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الإلتزام المهني	ذكور	٢٦٢	١٣.٧٨	١.٥٥	٠.٣٧	غير دالة
	إناث	٤٥٢	١٣.٨٢	١.٤٢		
التحكم المهني	ذكور	٢٦٢	١٢.٦٥	١.٧٦	٠.٤٩	غير دالة
	إناث	٤٥٢	١٢.٥٧	١.٨٣		
التحدي المهني	ذكور	٢٦٢	١٣.٨٢	١.٥٢	٠.٦٧	غير دالة
	إناث	٤٥٢	١٣.٧٤	١.٥٣		
الدرجة الكلية	ذكور	٢٦٢	٤٠.٢٥	٤.٠٨	٠.٣٤	غير دالة
	إناث	٤٥٢	٤٠.١٥	٣.٨٩		

يتضح من جدول (١٥) السابق أن قيم اختبار ت للفروق في الشعور بالصلابة المهنية وفقا للجنس جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والاناث من المعلمات في الشعور بالصلابة المهنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن الجنس لا يؤثر على شعور المعلمين بالصلابة المهنية.

## ثانيا: الفروق وفقا لسنوات الخبرة

لتعرف دلالة الفروق في الشعور بالصلابة المهنية لدى معلمي التعليم العام وفقا لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٦) التالي

جدول (١٦) قيمة ت ودلالاتها للفروق في الصلابة المهنية وفقا لسنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة	البعد
غير دالة	١.٥٨	١.٤٨	١٣.٧٢	٣٤٦	أقل من ١٥ سنة	الإلتزام المهني
		١.٤٦	١٣.٨٩	٣٦٨	١٥ سنة فأكثر	
غير دالة	٠.٥٥	١.٨٤	١٢.٥٦	٣٤٦	أقل من ١٥ سنة	التحكم المهني
		١.٧٨	١٢.٦٤	٣٦٨	١٥ سنة فأكثر	
٠.٠٥	٢.٣٣	١.٦٠	١٣.٦٣	٣٤٦	أقل من ١٥ سنة	التحدي المهني
		١.٤٥	١٣.٨٩	٣٦٨	١٥ سنة فأكثر	
غير دالة	١.٧٤	٤.٠٩	٣٩.٩٢	٣٤٦	أقل من ١٥ سنة	الدرجة الكلية
		٣.٨٣	٤٠.٤٣	٣٦٨	١٥ سنة فأكثر	

يتضح من جدول (١٦) السابق أن قيم اختبار ت للفروق في الشعور بالصلابة المهنية وفقا لسنوات الخبرة جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية ما عدا بعد التحدي المهني فقد كانت قيمة اختبار ت دالة في اتجاه الأكثر خبرة وهذه النتيجة تشير إلى أن الخبرة تؤثر جزئيا في شعور المعلمين بالصلابة المهنية، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة العسيري (٢٠٢١) التي اختبرت العلاقة بين مستوي اليقظة العقلية والصلابة المهنية بمنطقة عسير، وتوصلت إلي وجود تأثير دال إحصائيا لسنوات الخبرة علي الصلابة المهنية.

## ثالثا: الفروق وفقا للمرحلة التعليمية

لتعرف دلالة الفروق في الشعور بالصلابة المهنية لدى معلمي التعليم العام وفقا للمرحلة التعليمية تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما بجدول (١٧) التالي:

جدول (١٧) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق في الصلابة المهنية وفقا للمرحلة التعليمية

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠.٢٧	٠.٥٨	٢	١.١٦	بين المجموعات	الإلتزام المهني
		٢.١٨	٧١١	١٥٤٨.٩	داخل المجموعات	
			٧١٣	١٥٥٠.١	الكلية	
غير دالة	٠.٥٤	١.٧٩	٢	٣.٥٨	بين المجموعات	التحكم المهني
		٣.٢٨	٧١١	٢٣٢٩.١	داخل المجموعات	
			٧١٣	٢٣٣٢.٦٢	الكلية	
غير دالة	٠.٢٦	٠.٦١	٢	١.٢٣	بين المجموعات	التحدي المهني
		٢.٣٥	٧١١	١٦٧١.١	داخل المجموعات	
			٧١٣	١٦٧٢.٣	الكلية	
غير دالة	٠.٥٠	٧.٩٤	٢	١٥.٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		١٥.٧٤	٧١١	١١١٨٧.٧	داخل المجموعات	
			٧١٣	١١٢٠٣.٦	الكلية	

يتضح من جدول (١٧) السابق أن قيم اختبار (ف) للفروق في الصلابة المهنية وفقا للمرحلة التعليمية جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في الشعور بالصلابة المهنية وفقا للمرحلة التعليمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمين بالصلابة المهنية لا يرتبط بالمرحلة التعليمية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Toor & Singh ( 2018 ) التي توصلت إلي أن معلمي الثانوي بالريف أكثر صلابة مهنية من معلمي المدارس الثانوية بالحضر بمقاطعة لودهيانا السؤال السادس ونص على ما دلالة الفروق في أبعاد العدالة التنظيمية لدي معلمي التعليم العام وفقا للجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية ؟  
أولاً الفروق وفقا للجنس

لتعرف دلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم العام وفقا للجنس تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨) قيمة ت ودلالاتها للفروق في العدالة التنظيمية وفقا للجنس

البعد	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
العدالة التوزيعية	ذكور	٢٦٢	٣٠.٤٨	٥.١٧	٠.٢٤	غير دالة
	إناث	٤٥٢	٣٠.٣٨	٥.٢٦		
العدالة الإجرائية	ذكور	٢٦٢	٢٩.٥٨	٦.٣٣	٠.٢٨	غير دالة
	إناث	٤٥٢	٢٩.٧٢	٦.٠٤		
العدالة التعاملية	ذكور	٢٦٢	٤٢.٨٨	٨.٧٤	٠.٤٢	غير دالة
	إناث	٤٥٢	٤٣.١٥	٧.٨٤		
الدرجة الكلية	ذكور	٢٦٢	١٠٢.٩٥	١٨.٧٨	٠.٢٢	غير دالة
	إناث	٤٥٢	١٠٣.٢٦	١٧.٦٦		

يتضح من جدول (١٨) السابق أن قيم اختبار (ت) للفروق في العدالة التنظيمية وفقا للجنس جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والاناث من المعلمات في إدراك العدالة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجنس لا يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ربيع (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة ، ودراسة الرويلي (٢٠٢١) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية للقادة والإبداع الإداري للعاملين بجامعة الجوف تعزي للجنس، وتختلف مع دراسة الظفري والسعيدية (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث .

**ثانيا: الفروق وفقا لسنوات الخبرة**

لتعرف دلالة الفروق في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم العام وفقا لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (١٩) التالي :

جدول (١٩) قيمة ت ودلالاتها للفروق في العدالة التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة

البعد	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
العدالة التوزيعية	أقل من ١٥ سنة	٣٤٦	٢٩.٩٤	٥.٢٧	٢.٣٧	٠.٠٥
	١٥ سنة فأكثر	٣٦٨	٣٠.٨٦	٥.١٦		
العدالة الإجرائية	أقل من ١٥ سنة	٣٤٦	٢٩.٤٠	٦.١٨	١.١٤	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٣٦٨	٢٩.٩٢	٦.١١		
العدالة التعاملية	أقل من ١٥ سنة	٣٤٦	٤٢.٧٢	٨.٠٨	١.٠٤	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٣٦٨	٤٣.٣٦	٨.٢٨		
الدرجة الكلية	أقل من ١٥ سنة	٣٤٦	١٠٢.٠٧	١٨.١٣	١.٥٥	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٣٦٨	١٠٤.١٦	١٧.٩٨		

يتضح من جدول (١٩) السابق أن قيم اختبار (ت) للفروق في العدالة التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية ما عدا بعد العدالة التوزيعية فقد جاءت قيمة (ت) دالة في اتجاه الأكثر خبرة مما يعني أن سنوات الخبرة تؤثر جزئيا في إدراك العدالة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ربيع (٢٠٢١) التي توصلت لعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة مع دراسة الوعلاني والشمراني (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوي العدالة التنظيمية تعزي لسنوات الخدمة، ودراسة الرويلي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مدة العمل في الجامعة ولصالح الفئة أقل من (٥) سنوات

**ثالثا: الفروق وفقا للمرحلة التعليمية**

لتعرف دلالة الفروق في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم العام وفقا للمرحلة التعليمية تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي للفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بجدول (٢٠) التالي



جدول (٢٠) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق في العدالة التنظيمية وفقا للمرحلة التعليمية

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠.٠٨	٢.٠٥	٢	٤.٠٩	بين المجموعات	العدالة التوزيعية
		٢٧.٤٢	٧١١	١٩٤٩١.٩	داخل المجموعات	
			٧١٣	١٩٤٩٥.٩	الكلية	
غير دالة	٠.٢٠	٧.٥٢	٢	١٥.٠٤	بين المجموعات	العدالة الإجرائية
		٣٧.٨٤	٧١١	٢٦٩٠٤.٣	داخل المجموعات	
			٧١٣	٢٦٩١٩.٣	الكلية	
غير دالة	٠.٢٤	١٦.٠٩	٢	٣٢.١٧	بين المجموعات	العدالة التفاعلية
		٦٧.٠٨	٧١١	٤٧٦٩١.٨	داخل المجموعات	
			٧١٣	٤٧٧٢٣.٩٨	الكلية	
غير دالة	٠.١٤	٤٤.٤٩	٢	٨٨.٩٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٣٢٧.٢٧	٧١١	٢٣٢٦٨٧.٨٧	داخل المجموعات	
			٧١٣	٢٣٢٧٧٦.٨٥	الكلية	

يتضح من جدول (٢٠) السابق أن قيم اختبار (ف) للفروق في ادراك المعلمين للعدالة التنظيمية وفقا للمرحلة التعليمية جاءت غير دالة لجميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في الشعور بالعدالة التنظيمية التنظيمية وفقا للمرحلة التعليمية. وتشير هذه النتيجة أن إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية لا يختلف باختلاف المرحلة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرويلي (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدالة التنظيمية للقادة والإبداع الإداري للعاملين بجامعة الجوف تعزي للجنس، المرحلة التعليمية وتختلف مع دراسة الحصنة وعطية (٢٠١٩) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزي لاختلاف عدد سنوات الخبرة

## التوصيات

- ١- الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمديرين بالمدارس لتنمية مهاراتهم القيادية وتنمية قدراتهم علي تطبيق أنواع العدالة التنظيمية بما يسهم في إيجاد مناخ إيجابي يتميز بالعدالة والمساواة .
- ٢- إشراك المعلمين في إتخاذ القرارات بما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الصلابة المهنية في مواجهة ضغوط العمل .
- ٣- الاهتمام بتدعيم العدالة التنظيمية وأبعادها لما لها من آثار إيجابية في تعزيز الصلابة المهنية .
- ٤- التأكيد علي أهمية اتباع المدرسة لسياسة مكافآت وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية من خلال تحسين سلم الرواتب بما يتماشى مع ما يبذله المعلم من جهد .

## المراجع العربية

- أبو سمعان، محمد ناصر (٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، ١-٢٠٥ .
- أبو ندا، سامية خميس ( ٢٠٠٧ ) . تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة .
- باحجزر، خالد صالح محمد ( ٢٠٠٩ ) . أهمية أخلاقيات مهنة المعلم وأثرها في التربية والتعليم، مجلة التربية جامعة الأزهر ، ٢ ( ١٣٩ ) ، ٤٢١-٤٥٤ .
- البليهد، نوره محمد و الشهراني ، راجحي ( ٢٠٢٠ ) . واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية لتحقيق العدالة التنظيمية في مدينة الرياض، مجلة التربية جامعة الأزهر ، ٤ ( ١٨٧ ) ، ١٣١-١٧٥ .
- بونقاب، مختار (٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسبية بو علي بالشلف ، ١٧ ( ٢٦ ) ، ٤٧٩-٤٩٦ .
- بيومي، لمياء عبد الحميد (٢٠٢١) . فعالية برنامج إرشادي لتنمية الصلابة وأثره في خفض الضغوط لدي أمهات الأطفال ذوي الإعاقة البصرية ، مجلة كلية علوم نوي الاحتياجات الخاصة ، ٣ ( ٥ ) ، ٢٤١٥-٢٣٥٩ .
- الجابر، ريم عبد الرحمن ( ٢٠١٥ ) . درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ببنها ، ٢٦ ( ١٠١ ) ، ٣٨٦-٣١٩ .
- الجوالي، زياد بكر ( ٢٠١٩ ) . أثر تحديد فرص التقدم الوظيفي علي العدالة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ١٠ ( ١ ) ، ٤٣٢-٤٥٩ .
- جودة، محفوظ ( 2007 ) .أثر العدالة التنظيمية على الابداع :دراسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ٦٩(٢)، ١١٥-٢٠٩.
- حجازي، جولتان وأبوغالي، عطف (٢٠١٠). مشكلات المسنين (الشيخوخة وعلاقتها بالصلابة النفسية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، ١(٢٤)، ١٠٩-١٥٦.

- الحصنة، علي سعيد و عطية ، محمد عبد الكريم ( ٢٠١٩ ) . العدالة التنظيمية لدي قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ٣٥ ( ٢ ) ، ١-٣٢ .
- الحضيبي ، إبراهيم عبد الرحمن ( ٢٠٢٢ ) . واقع العدالة التنظيمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية جامعة الزقازيق، ١١٦ ، ١٠٩-١٥٨ .
- خضر، محسن ( ١٩٩٨ ) . الاحتراق النفسي للمعلم العربي ، مجلة المعرفة ، ٣٩ ، ٦٨-٩٣ .
- خليفة، شمة محمد ( ١٩٩٩ ) . بناء مقياس للضغوط النفسية والمهنية لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية بدولة البحرين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة حلوان.
- الديخي، شادن عبد الله ( ٢٠٢٢ ) . ممارسة العدالة التنظيمية لدي مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مركز رقاد للدراسات والأبحاث ، ١١ ( ٤ ) ، ٧٣٠-٧٥٦ .
- راتب، أسامة كامل ( ٢٠٠٤ ) . تدريب المهارات النفسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ربيع، أحمد محمد ( ٢٠٢١ ) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش ، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، جامعة الحسين بن طلال ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، ٧ ( ١ ) ، ١٦٦-١٨١ .
- رضوان، علاء فرج ( ٢٠٢٠ ) . أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، ٣ ، ٧٢-١٢٤ .
- الرويلي، هبة فرحان ( ٢٠٢١ ) . العلاقة بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدي العاملين في جامعة الجوف ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات اللآداب والعلوم والتربية ، ٢٢ ( ١٢ ) ، ٥٧-٩٠ .
- زايد، عادل محمد ( ٢٠٠٦ ) . العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- زايد، عادل محمد ( ٢٠٠٦ ) . العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية .
- الزهراني ، محمد صفر منصور ( ٢٠١٦ ) . العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدي معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، ١٨١ ، ١-٤٨ .

- 
- الزهور، رائد علي حسن ( ٢٠٢١ ) . القيادة التحولية لمديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
- الزهيري، مصطفى محمد ( ٢٠١٦ ) . أثر البنية التحتية الإلكترونية للموارد البشرية علي العدالة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٧ ، ٣٧٣-٣٩٩ .
- زويتي، سارة ( ٢٠١٥ ) . واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة ، ٤٣ ، ٣٨١-٤٠١ .
- سالم، أحمد عبد العظيم ( ٢٠١٩ ) . برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية للمعلمين علي ضوء نموذج التميز الأوربي ، *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف* ، ٢ ، ٥٩-١٠٤ .
- السحمة، حمود عبد الرحمن ( ٢٠١٩ ) . الذكاء الروحي وعلاقته بالصلابة المهنية لدي معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ، *المجلة السعودية للعلوم النفسية* ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، ١ ، ٦٥-٩٢ .
- السعود، راتب وسلطان ، سوزان ( ٢٠٠٩ ) . درجة العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيه، *مجلة جامعة دمشق* ، ٢٥ ( ٢ ) ، ١٩١-٢٣١ .
- سعيد، وفاء فنجري ( ٢٠٢٢ ) . العدالة التنظيمية وانعكاسها علي السعادة الوظيفية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢ ، ١٣-٤٤ .
- سعيدان، مسلط ناصر ( ٢٠١٧ ) . الصلابة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- سليمان، السعيد السعيد ( ٢٠١٩ ) . العدالة التنظيمية كمدخل للتميز بمدارس التعليم قبل الجامعي : دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ، *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ* ، ١٩ ( ٤ ) ، ٨٠-١٠٠ .
- سليمان، حنان البدري كمال ( ٢٠٢٠ ) . تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدي العاملين بجامعة أسوان، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة أسوان ، ٧٦ ، ١٩٥-٢٩٢ .
- الشمري، سعاد عبيد ضويحي ( ٢٠١٨ ) . المضامين العلمية للعدالة التنظيمية : نظرة عصرية ورؤية تربوية ، *مجلة كلية التربية ببها* ، ٢٩ ( ١١٤ ) ، ٤٧٧-٤٩٦ .
-

- الصقال، أحمد هاشم وجبر ، عمار فرحان ( ٢٠٢٠ ) . ذكاء الأعمال وتأثيره علي تعزيز الصلابة للمديرين : دراسة تحليلية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات وخدمات الأنترنت في محافظة بغداد ، *مجلة الدنانير* ، ٢٠ ، ٢٥٣-٢٩٠ .
- الضبع، فتحي عبد الرحمن و صفحي ، محمد يحي ( ٢٠١٦ ) ، فاعلية الذات المهنية وعلاقتها بالصلابة المهنية لدي معلمي التربية الخاصة دراسة ميدانية علي عينة من معلمي الطلاب ذوي الإعاقة البصرية ، *مجلة كلية التربية بالوادي الجديد* ، جامعة أسيوط ، ٢١ ( ١ ) ، ١٢١-١٥٦ .
- الظفري، سعيد بن سليمان والسعيدية ، ضحوة خلفان ( ٢٠٢٠ ) . الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدي العاملين بمدارس سلطنة عمان ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، جامعة البحرين ، مركز النشر العلمي ، ٢١ ( ١ ) ، ٣٧٣-٤٠١ .
- العامري، تغريد سالم و الثبتي، محمد عثمان ( ٢٠١٦ ) . دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك ، *مجلة عالم التربية* ، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية ، ١٧ ( ٥٣ ) ، ٩٠-١ .
- العبيدي، نماء جواد ( ٢٠١٢ ) . أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، الأردن ، ٢٧ .
- عرقاوي، سامر محمد حسن ( ٢٠١٥ ) . دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل ودراسة العلاقة فيما بينهما ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، كلية التجارة با لإسماعيلية ، ٦ ( ٤ ) ، ١٩٧-٢٢٠ .
- العربي ، عادل و سمير ، يوسف ( ٢٠٢١ ) . علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدي موظفي إذاعة الجزائر الدولية ، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، ٧ ( ١ ) ، ٤٦٣-٤٨٢ .
- العسيري، علياء هادي ( ٢٠٢١ ) . اليقظة العقلية وعلاقتها بالصلابة الوظيفية لدي رجال الأمن بمنطقة عسير ، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية* ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، ١٦ ، ١٥٧-١٩٠ .
- علوش، صباح إبراهيم ( ٢٠١٦ ) . دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل : دراسة ميدانية بالتطبيق علي جامعة قناة السويس ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٧ ( ١ ) ، ٦٧٢-٧١٦ .

- 
- علي، أماني عادل سعد ( ٢٠٢٢ ) . التنبؤ بالجهد الانفعالي من خلال كل من التمكين النفسي والصلابة المهنية لدي معلمي التربية الخاصة بالإسكندرية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية ، ٣٢ ، ( ٤ ) ، ١٩٣-٢٣٣ .
- علي، لؤي محمد ( ٢٠١٨ ) . أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ٩ ( ٢ ) ، ٣٦٧-٣٨٣ .
- العمري، أروي أحمد وحوامدة ، باسم علي ( ٢٠١٥ ) . العدالة التنظيمية في الجامعة الأردنية الخاصة ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، ١٦ ( ٢ ) .
- العميدي، ضرغام علي وبراك ، علي عبيد ( ٢٠٢١ ) . العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدي العاملين، مجلة مركز دراسات الكوفة ، جامعة الكوفة ، مركز دراسات الكوفة ، ٦٣ ، ٧٥-٩٩ .
- عويضة ، أيمن حلمي ( ٢٠٢٠ ) . مكونات الذكاء الروحي المنبئة بالصلابة المهنية وجودة حياة العمل لدي معلمي المرحلة الثانوية. مجلة الإرشاد النفسي جامعة عين شمس ، ١ ، ٥١-٨٩ .
- عويضة، منال أبو الفتوح ( ٢٠٢١ ) . العدالة التنظيمية : مدخلا لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف ، ١٨ ( ١٠٦ ) ، ٦٥٠-٧٤٤ .
- الغامدي، رحمة محمد صالح ( ٢٠١٦ ) . السلوك القيادي لدي مديرات المدارس وعلاقته بدرجة العدالة التنظيمية كما تدركها المعلمات بمنطقة الباحة ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، ٦٣ ( ٣ ) ، ٢٢٩-٢٨٧ .
- غانم، محمود عبد الرحيم ( ٢٠١٥ ) . درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدي مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين .
- الفنجري، حسن عبد الفتاح و مصطفى، وحيد كامل والحري، مشاعل سفاح ( ٢٠١٩ ) . موقع الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة السمعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية ، ٩ ( ٩ ) ، ١٦٤-١٩٥ .
- القثامي، غويزي محييد ( ٢٠١٦ ) . أثر العدالة التنظيمية علي الاستقرار الوظيفي لدي المرأة السعودية العاملة بالقطاع الخاص، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، ٣٠ ( ١ ) ، ٢٥١-٢٩٩ .
-

- القرالة، عصمت ( ٢٠٠٩ ) الحكمانية في الأداء الوظيفي ، عمان ، الأردن ، دار جليس الزمان .
- محرز، يمينة ( ٢٠١٥ ) . الصلابة وعلاقتها بالضغوط المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- مفتاح، بسمة عمر عبد الله ( ٢٠٢٢ ) . الحيوية الذاتية وعلاقتها بكل من الصلابة المهنية وحب الحياة لدي موظفات جامعة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة جازان .
- المهاوش، نوف عبد الله ( ٢٠٢١ ) . العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، ٢٣١ ، ١٧١-١٩٠ .
- مهدي، أمال كاظم ( ٢٠٢١ ) . أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها بتحقيق السعادة في مكان العمل ، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ، الجامعة الإسلامية ، ٦١ ، ٦٩٩-٧٢٣ .
- المهدي، ياسر ( 2006 ) .العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية .رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس .
- الوعلائي، عبد الله و الشمراني ، حامد محمد ( ٢٠٢٢ ) . القيادة المتسامية لدي قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، ١٤٣ ، ٢٥٥-٢٨٦ .

#### المراجع الأجنبية

- Aeknarajindawat, N., &Jermsttiparsert, K. (2020). Does Organization Justice Influence the Organization Citizenship Behavior, Job Satisfaction &Organization Outcomes. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(1), 489-496.
- Ajlouni W.& Al-Gharaibeh, S. (2018), Organizational justice and its relationship with Organizational Citizenship Behavior of Non-academic Staff Members at Government Universities in North of Jordan, Academy of Strategic Management Journal 17(6), 1-11.
- Ali, A., & Saeed, I. (2018). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector. Abazin University, Journal of Social Sciences ,11(2).
- Bala,R. & kaur ,R. (2017 ) . Hardiness of Secondary Teachers in Related to Work Related Stress , Journal of Education and Applied Social Sciences ,8 ( 1 ) ,151-155.
- Bartone ,T . (2007 ) . Hardiness Psychological Resilience in Persons and Organizations ,Industrial College of the Armed Forces National Defense



- 
- University Washington, USA College Students ,Social Behavior and Personality ,26 (1 ),51-56.
- Barzoki, A.& sarand, V. (2015). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad niversityemployees Shabestar
  - Büşra Y. & Özlem B.(2108). Relationship between Organizational Justice and Employee Satisfaction: Evaluation of Human Resources Functions, available at:[http://lisbon2018.econworld.org/papers/Yi%C4%9Fitol\\_Balaban\\_Relationship.pdf](http://lisbon2018.econworld.org/papers/Yi%C4%9Fitol_Balaban_Relationship.pdf).
  - Dordević. B , et al .(2019).The influence of organizational justice on corporate performances, Journal of Strategic Management .24(3),14- 33.
  - Dorji,T. & Kaur,S. (2019).The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment: a Perception Study on Teachers of Bhutan, European Journal of Social Sciences, 8( 2).
  - Esen ,B. (2020 ) . The Role of Perceived Organizational Justice and Job Stress on Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment , Third Sector Social Economic Review,55 (1 ) .
  - Ishak, N.& Alam, S. (2009) .The Effects of Leader– Member Exchange on organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study European. Journal of Sciences,8 (2),pp 40-121
  - Jennifer,C.(2015 ) . Moderating Effect of Psychological Hardiness on the Relationship Between Occupational Stress and Self efficacy Among Georgia School Psychologists ,PH.D ,Walden University .
  - Kobasa, M. (2010). Effectiveness of Hardness Exercise a Support as resources against allness, journal of psychosomatique research, (29), 16-39.
  - Kokun, O .(2021 ).Testing in Mental Health Research : Professional Hardiness Questionnaire,Wiad Lek,74(11),2799-2805.
  - Konstantinou,C.(2021 ) .Determinants of Teacher Effectiveness, Pedagogical and Didactic Training , Open Journal for Educational Research ,5 (1 ) ,11-24.
  - Krishnan, R & Yunus, N. (2018). Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 466–477.
  - Kumar ,p et al (2019 ) . Organizational Commitment and Hardiness in Relation to Occupational Stress of Primary School Teachers, International Journal of Recent Technology and Engineering ,7,472-475.
-



- 
- Kurian ,J.& Varghese ,R.(2020 ) . A Study on the Impact of Occupational Stress on the Performance of School Teachers in the State of Kerala , European Journal of Molecular and Clinical Medicine ,7 (1) ,100-109 .
  - Merkhe ,J.(2015 ) .The Impact of Perception of Organizational Injustice on Work Alienation ,Business Administration ,The Middle East University ,Amman.
  - Miles, A (2000) .The cumulative Effects of Justice Perceptions., The journal of Applied Management,5(1).
  - Minibas,J.et al ( 2017 ) .The Moderating Role of Individual Variables in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Commitment , Personnel Review,46 (8 ) ,1650 .
  - Moradi ,A. ,Poursarrajian , D. & Naeen ,A. ( 2019 ) .The Relationship Between Hardiness and Burn out among the Teachers of Higher Educational Institutes, Journal of Natural and Social Sciences, 2 (5 ) ,500-506 .
  - Mund, P. (2016). Kobasa Concept of Hardiness (A Study with Reference to the 3Cs), International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research, 2(1), 34-40.
  - Nasurdin, A. & Khuan, S (2007) .Organizational Justice as an Antecedent of Job performance. Gadjah Mada International Journal of Business. 9(3), pp 325-343.
  - Oktem,S.& Oztoprak ,M.(2019 ) . The Effect of Organizational Justice Perception on Woman Employees ,Journal of Business Management and Economic Research ,3 (12 ) .
  - Robert K. & Angelo, K. (2001) "Organizational Behavior" , 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.
  - Sachdeva , R . & kamboj ,S. ( 2016 ) . Hardiness among Secondary School Teachers in Relation to Gender , Munich,Grin Verlag , Avialable at <https://www.,grin.com/document/340985>.
  - Sidhu , R. & Ghadha ,M. (2020 ) . Study of Work place Stress and Hardiness of College Teachers , GHG Khalsa College of Education Gurusar Sadhar ,Ludhiana .
  - Steiner, D. &Rolland. F.(2006 ) . How to achieve the Introduction of change, Journal of Social Sciences , 19(4) , 437 – 446.
  - Tatum, B. & Eberlin, R (2008) .The relationship between organizational justices and conflict style. Business Strategy Series , 9(6), pp 297-305.
-



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>  
المجلد ( يوليو ) ٢٠٢٣ م



- 
- Toor , G. & Singh ,H. (2018 ) . Hardiness of Secondary School Teachers in Relation to Their Occupational Self Efficacy With Respect to Locale , Journal of Sixth Thought ,5 (1),24-28.
  - Yalcin ,S. & Ozbas,M.( 2021 ) . Investigation of the Organizational Justice Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism , European Journal of Education Studies ,8 (12 ) .
  - Yean,T.& Yusof,A.(2015).Organizational Justice: A Conceptual Discussion,3rd Global Conference on Business and Social Sciences ,Kuala Lumpur ,Malaysia .
  - Zano ,R. & Molina, A.( 2015 ) . Organizational Justice ,International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences,17,379-384.