

## **العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين**

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية.

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط وعلى جميع المجالات، كذلك جاءت تقديرات المعلمين عن الولاء التنظيمي بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها: التأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات لترسيخ مفهوم العدالة والولاء التنظيمي في العمل المدرسي، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة مع مراجعة جميع السياسات والممارسات التقليدية في الإدارة وفقاً لمبادئ العدالة، وأهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على المعلمين بشكل عادل.

### **The degree of organizational justice among public school principals in Riyadh city and its relationship to organizational loyalty of teachers**

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Loyalty, Distributive Justice, Procedural Justice, International Justice, Evaluation Justice.

**Abstract:** The study aimed at identify the degree of organizational justice among public school principals in Riyadh city and its relationship to organizational loyalty of teacher's, the study used a descriptive survey method and tool questionnaire. Results of the study showed that the degree of organizational justice of the public school principals in Riyadh from the point of view of the teachers came with a medium level of all domains, and teachers estimate organizational loyalty a medium level. And the presence of positive links between the degree of organizational justice with school principals and the degree of organizational loyalty among teachers in public schools in Riyadh , The study recommended a number of recommendations, the most important: the emphasis on the importance of impartiality and integrity in all actions and decisions to establish the concept of justice and organizational

loyalty in school work, And provide justice organizational climate with a review of all policies and practices based on the erroneous conventional view in the administration and in accordance with the principles of justice, And the importance of taking into account the distribution of the burden on teachers fairly.

#### المقدمة:

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود أعضاء المجتمع المدرسي، وخاصة المعلم الذي يعتبر الحلقة الأهم الذين تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، إذ يتمثل الهدف الرئيس للمدرسة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من السلوكيات والمعارف والمهارات المحددة، وقد أبرزت الأدبيات أهمية الدور الذي يطلع به مدير المدرسة من خلال جملة ممارساته التنظيمية وعلى رأسها العدالة التنظيمية ودورها في فعالية أداء المعلم وخاصة بما يتعلق بولائه التنظيمي.

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

وتشكل العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً، وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية لنظرية (المساواة) (العطوي، ٢٠٠٧)، والتي تقوم على افتراض أساس مفاده: "أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة التنظيمية من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلموها" (نيسان، ٢٠٠٧)، كما يقصد بالعدالة التنظيمية: "ميل الأفراد العاملين إلى مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل" (Byrne, 2003)، كما يعرفها العتيبي (٢٠٠٣) بأنها: إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل.

أما الولاء التنظيمي فهو يعبر عن درجة الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم بعضاً ومع مؤسساتهم. فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم (المخلافي، ٢٠٠١). وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً عند الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر

عن اتجاه الفرد نحو منظمته، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها لإيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل (الحديدي، ٢٠٠٣). كما يعتبر الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته (سلامة، ٢٠٠٣). ويعرف الولاء التنظيمي على أنه: استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها (الكايد، ١٩٩٩). ويعرفه الرواشدة (٢٠٠٥) على أنه: السلوكيات التي يقوم بها المعلم وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن وظيفته وتفضيلها على غيرها من الوظائف.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية كما تشير أدبيات الموضوع في بيئة العمل المدرسي كمحدد وموجه رئيسي لأداء المعلمين وولائهم التنظيمي إلا إن الواقع الحالي للعمل بالمدارس العامة في السعودية يشير إلى أنه مازال هناك بعض أوجه القصور التي تسهم في ضعف مدركات العدالة التنظيمية وتقلل من فاعلية أداء المعلمين للسلوكيات الدالة على الولاء التنظيمي بالمدارس العامة في المملكة العربية السعودية.

#### مشكلة الدراسة:

لقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمتها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، إذ تعد المنظمات ذات الفاعلية العالية هي منظمات ناجحة وقادرة على الاستمرار ليس باعتمادها فقط على إمكاناتها المادية بل من خلال تفجيرها لطاقت الموارد الأساسي فيها وهو العنصر البشري الذي يشكل أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، ويعد موضوع العدالة التنظيمية من موضوعات السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير، لاحتوائها على قيم العدالة والمساواة، التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، إذ أنها تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

وتنطلق العدالة التنظيمية من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ووظائفها. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين والمنظمات، فيرى جرينبيرغ (Greenberg, 1990) أن العدالة التنظيمية لها دلالات في التأثير التنظيمي، إذ من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني. وأشارت نتائج العديد من الدراسات من مثل:

(Kottraba, 2003) و (Ball, Trevino, & Sims, 1994) و (Rahim,2000) إلى أن العدالة التنظيمية التي يمارسها المديرون تنعكس سلوكياً على الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم، ورغبتهم في العمل، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم و هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة.

وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على عدد كبير من المتغيرات التنظيمية الأخرى من مثل الأداء والولاء والثقة والمواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي، كما أشارت إليه العديد من الدراسات من مثل: دراسة Moorman (1991)، ودراسة (Folger and Konovsky, 1989)، ودراسة (Mcfarlin, 1990)، ودراسة (Chai and Sweeney, 1990)، ودراسة (Karim, 2009)، ودراسة (Choi and Chen, 2007)، ودراسة (Lin et al, 2008). وتتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين فيها.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وفي أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)؟
٢. ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وفي أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم).
٢. التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.
٣. التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلى أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

١. أنها تناقش موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي اللذان يعتبران (لغة) من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، لما لهما من أثر فعال وملحوس على درجة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية للأفراد.
٢. قلة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي خاصة في قطاع التعليم العام.
٣. قد تمكن نتائج الدراسة القيادات التربوية العليا من صانعي القرار من دراسة السلوك القيادي والإداري لمديري المدارس وإعادة صياغته، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية، ويقلل من الصراعات والنزاعات ومظاهر عدم الرضا والتي بدورها تضعف الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

## مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية (Organizational Justice): هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (Saale & Moore, 1993). أما بايروز (Byars&rue.1997) فقد عرفت العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين

الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، وقد عرفها جرينبيرغ (greenberg, 1987) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يتعاملون بها من قبل منظماتهم.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: الطريقة التي يحكم المعلم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه مدير المدرسة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، ويتحدد ذلك في ضوء ما يدركه المعلم من نزاهة وموضوعية تتمثل في الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل مدير المدرسة من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات المخرجات والإجراءات داخل المدرسة.

**الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):** عرف الولاء التنظيمي بأنه رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة. (الدوسري، سعد، ٢٠٠٥، ص ٧١). وعرفه بورتر وآخرون (Porter et al, 174) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها. أما بيتر وكرفورد (Peter & Crawford, 1999) فيعرفانه بقوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها.

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائيا بأنه: درجة الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وينعكس ذلك على تقبلهم لأهدافها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم لإتجاحها وهذا من خلال: بذل أقصى جهد، والرغبة في الاستمرار في العمل، والاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المدرسة نتيجة شعورهم بالعدالة التنظيمية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، والتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس على أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة على أفراد الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

الحدود المكاتية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

فيما يأتي سيتم استعراض جوانب الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة لكل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

#### ١- العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية (Organizational Justice) إلى أسباب متعددة يظهر أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السلوكيات السياسات التنظيمية السلبية القائمة على البيروقراطية الإدارية ومشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية بما يكفل الاستمرارية والفعالية، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عواد، ٢٠٠٣). فبروز مفهوم العدالة التنظيمية بوصفه أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة التي نادى بها (Adams, 1963) والتي تبين أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، من هنا على المديرين وعلى المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، والعدالة تشير هنا إلى ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد. وببساطة يجب أن يكون المدير عادلاً مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة (ماهر، ٢٠٠٣).

ويقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (Byrne, 2003:3)، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. ويؤكد ورتيز (Ortiz, 1999) بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة (Equity Theory) لـ (Adams, 1963)، والتي تقوم على فرض أساسي مفاده إن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلات إلى المخرجات التي يستلموها وأيضاً

مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (Newstrom & Davis , 1993:155).

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث إبعاد رئيسة وهي (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) (Rego & Cunha, 2006: 7)، وأضافت بعض الأدبيات بعداً رابعاً هو عدالة التقويم (القطاونة، ٢٠٠٣)، وسيتم استعراضها كما يلي:

أ- عدالة التوزيع (Distributive Justice): يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة (Rego & Cunha, 2006:7)، فهي إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، على اعتبار الأفراد يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee, 2003: 21)، فهي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، والمخرجات التي حصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع زملائه (عواد، ٢٠٠٣).

فهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة (العجمي، ١٩٩٨). وقد حدد (Organ, 1988:64)، ثلاث أسس لعدالة التوزيع: الأولى تقوم على فكرة المساواة من خلال المكافآت، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة. والثانية النوعية وتعني أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب إن يتساوا بفرص الحصول على المكافآت.

ب- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): هي العدالة المتعلقة بالطرق والآليات و العمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات (عواد، ٢٠٠٣)، فالعدالة التنظيمية كان تركز فقط على العدالة التوزيعية، ثم في بداية السبعينات بدء الباحثين بأخذون منحى آخر يشير إلى إن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية (Lee, 2003:27). فهي مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (Rego & Cunha, 2006: 7)، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في



اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee, 2003: 27)، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين (Begum, 2005: 3)، فهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (خليفة، ١٩٩٧).

ج- العدالة التفاعلية (Interactional Justice): تمثل العدالة التفاعلية معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات (عواد، ٢٠٠٣)، فهي امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين (Rego & cunha, 2006)، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz, 1990; Greenberg, 1999)، وعدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice وعدالة المعلومات Informational Justice، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين، إما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد (Rego & Cunha, 2006: 7)، وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee, 2003: 30) فهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣).

د- العدالة التقييمية Evaluation Justice: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (القطاونة، ٢٠٠٣).

## ٢- الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها

للمؤسسات الأخرى (الرواشدة، خلف، ٢٠٠٧، ص ٩٢). فمصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بمسئوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهتم الإنسان (أبو النصر، مدحت، ٢٠٠٥، ص ٣٨-٣٩).

الولاء للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها (رونالدي ريجيو، ١٩٩٩، ص ٢٧٦). فالولاء التنظيمي "حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه." (اللوزي، موسى، ٢٠٠٣ ص ١١٩). كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه. (جلاب، إحسان، ٢٠١١، ص ١١٢).

ويخلص الدوسري، سعد (٢٠٠٥) أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- (١) يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- (٢) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى
- (٣) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- (٤) إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- (٥) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- ١- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ٢- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ٣- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ٤- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر. (الدوسري، سعد، ٢٠٠٥، ص ٧٤).

٣- العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها الحاجة لتحسين مستوى أداء أفرادها حتى يتسنى لها مواجهة متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية المتغيرات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد. لذلك فإن اتجاه هذه المؤسسات نحو العدالة التنظيمية ونحو الاهتمام بالولاء التنظيمي، فالتغيير يجب أن لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفسفة وسياسات المؤسسة (توفيق، ٢٠٠٢).

فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على عدد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها الولاء التنظيمي، فقد أثبتت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد بالعدالة من خلال أبعادها، له أثر على مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، والارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المؤسسة (Oreily , 597 , 1980). فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى مؤسسته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل (راشد، ١٩٩٨).

وبالتالي الولاء التنظيمي من المتغيرات الحاسمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ يرى كريم، (١٩٩٩) أن الفرد الذي يشعر بمستوى عالي من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته.

وفي نتائج دراسة بول و تريفنو و سمس Ball, Trevino, & Sims (1994)) أشاروا في دراستهم أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة (الولاء التنظيمي) التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، كما دعم ذلك راهيم Rahim (2000) من خلال إشارته إلى أن معظم الأدبيات التي راجعها قد أوضحت أن العدالة التنظيمية التي يمارسها المديرون تنعكس سلوكياً على الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم، ورغبتهم في العمل، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم. وفي تحليل كوترا با Kottraba (2003) أكدت أيضاً أن نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد أشارت إلى وجود علاقات ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض موجز للدراسات السابقة، التي تناولت العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي.

#### الدراسات العربية:

• دراسة الجمل، سمير سليمان (٢٠١٣) بعنوان: درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (٣١٨) مرؤوس/ة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. وقد أشارت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (٣,٢٥)، وأن أعلى الفقرات كانت "أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح العمل" بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وأدنى الفقرات كانت "اعتقد أن من الأخطاء التي ارتكبتها هو عملي في هذه المديرية" بمتوسط حسابي (٢,١٧).

• دراسة البكار، أماني يوسف طالب، (٢٠١٢م) التي هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن

مستوي العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوي الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان. العينة: (٣٧٧) معلما ومعلمة. النتائج: إن مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام، وأن مستوي الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام.

• دراسة الحراشنة، محمد عبود، الخريشا، وملوح باجي الخريشا (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) من العاملين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخماسية جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة. ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها لتحقيق أهدافها المنشودة.

• دراسة باجودة، ندى (٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، تكونت عينة الدراسة من مديريات المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى إن درجة تطبيق مديريات المدارس لمحاور العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتقييمية) جاءت بدرجة متوسطة، أما محور (العدالة التفاعلية) فقد جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، أوصت الدراسة بضرورة توعية المديريات بأهمية العدالة التنظيمية من خلال الدورات التدريبية، ووضع معايير موضوعية لاختيار مديريات المدارس.

• دراسة (حنون، ٢٠٠٩) بعنوان نماذج التواصل السائدة في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديريات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن ترتيب نماذج التواصل السائدة لدى المديرين والمديريات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على

النحو التالي المرتبة الأولى أنموذج بائع الأزهار، المرتبة الثانية أنموذج الساحر، المرتبة الثالثة أنموذج الدبلوماسي، المرتبة الرابعة أنموذج المحقق، المرتبة الأخيرة أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية. إن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بالضفة الغربية كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي ونسبة مئوية ٨٠%، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، توجد علاقة دالة إحصائية علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل.

• دراسة قام بها (المهدي، ٢٠٠٦) بعنوان "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٨٣) معلماً تم اختيارهم من ثمان محافظات. وقد توصلت الدراسة إلى إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة.

• دراسة (غنام، ٢٠٠٥) بعنوان " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية كانت كبيرة جداً كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة في مجالات سمات الشخصية، والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، تعزى لمتغيرات: مكان العمل، ومكان السكن، ومجال التدريس،

والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

- دراسة سلامة (٢٠٠٣) بعنوان "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين". هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاث أدوات: الأولى لقياس الممارسات الإدارية، والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي، والأداة الثالثة هي مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وآخرون، وتكونت من (١٥) فقرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان فوق المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Salah,2010) بعنوان: "The impact of workplace design on employees' performance (An Empirical study of the Administration Building of Islamic University of Gaza)". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصميم مكان العمل كأحد مهام إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بما في ذلك تأثيرها على الولاء التنظيمي للموظفين في الجامعة الإسلامية. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة بين تصميم مكان العمل وأداء الموظفين حيث كان هناك ارتباط بين كل عنصر ضمن متغير تصميم مكان العمل وهي. وقد أظهرت النتائج أن تصميم بيئة العمل منخفض من وجهة نظر العاملين إلا أن النتائج أظهرت أن ولاء الموظفين بالجامعة الإسلامية جيد و أن نسبة الأداء مرتفعة و لكنها لم تصل لحد الإبداع.

- دراسة (Karim, 2009) لبحث الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية ودوران العمل. هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لمعرفة أي من مكونات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات) له التأثير الأكبر على مستوى الولاء التنظيمي ودوران العمل. شملت الدراسة ١٩٨ مديراً من مدراء الإدارة الوسطى في منطمتين باكستانيتين. وقد دلت النتائج على أن العدالة التنظيمية تزيد من مستوى الولاء التنظيمي وتقلل من معدل دوران العمل. كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كان لها الأثر الأكبر في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي.
- دراسة (Chai and Ussahawntchaklt, 2008) حول دور ممارسات الموارد البشرية والعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي وأداء العمل في عدد من المنظمات في تايلاند، وقد تألفت عينة الدراسة من ١٦١ مديراً لأقسام المحاسبة في المنظمات المبحوثة. وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. وقد أوصت الدراسة المنظمات المبحوثة بالاهتمام برفع مستوى إحساس العاملين بالعدالة لرفع مستوى ولاء العاملين بها.
- دراسة (Johnson and Chang, 2008) لدراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي ومن ضمن تلك العوامل التي تمت دراستها إحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية. لقد شملت عينة الدراسة ٢٤٨ طالباً في إحدى الجامعات الأمريكية. ولقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها من العينة إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي ترفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد المبحوثين. وبينت الدراسة أيضاً أن العدالة الإجرائية كان لها الأثر الأكبر بالمقارنة مع أثر العدالة التوزيعية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.
- دراسة (Lin et al, 2008) لتفحص العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. وقد شملت الدراسة خمس من الشركات المالية الكبرى في تايوان. وتألفت عينة الدراسة من ٢٢٧ مستجيباً. ولقد دلت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بنوعيتها: العدالة الإجرائية والتوزيعية يزيد من مستوى الولاء التنظيمي للأفراد ويرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- دراسة (Choi and Chen, 2007) لبحث العلاقة بين العدالة التوزيعية وعدالة نظام التعويضات في المنظمة مع الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل. لقد أشارت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال ١٦١ موظفاً إلى وجود علاقة



إيجابية بين إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية وإحساسهم بعدالة نظام التعويضات في الشركة. كما أظهرت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي يتأثر إيجابياً بمدى إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية.

- دراسة (Dramstad, 2004)، بعنوان "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة في النرويج". هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج، كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة، تكونت عينة الدراسة من (٤٦٩) مدرسا من المدارس العامة و(٥٧) مدرسا من المدارس الخاصة، ثم اختيروا بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فقرات الرضا المتعلقة بالمناخ التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء العاطفي، وأن المعلمين لديهم مستوى عال من الولاء التنظيمي، وأن التركيز على تطوير المناخ الإيجابي والكفاءة بين المعلمين تساهم في زيادة الولاء العاطفي والذي يشير إلى الانجذاب العاطفي للمعلمين تجاه مدارسهم، وأن المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسية التي تساهم في زيادة رغبة المعلمين للبقاء في المنظمة.
- دراسة (Niehoff and Moorman, 1993) لتفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية أساليب الرقابة والولاء التنظيمي للعاملين في إحدى الشركات الأمريكية. واشتملت عينة الدراسة على ٢١٣ موظفاً و ١١ مديراً عاماً من تلك الشركة. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في تلك الشركة قد ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- دراسة Moorman (1991) "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" (١٤)، هدفت إلى معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديراً من عدة مؤسسات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي.
- دراسة (Moorman, 1991) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (مساعدة الآخرين، المرح، أداء العمل بقناعة، الفضيلة، والإيثار) توصلت الدراسة إلى أن بعد عدالة التعاملات هو البعد الوحيد الذي له تأثير نوعي على المواطنة التنظيمية.

• دراسة (Mcfarlin and Sweeney , 1990) تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكل من المخرجات الشخصية والتنظيمية، وقد أظهرت النتائج بأن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران على المخرجات الشخصية للأفراد المتمثلة بالرضا الوظيفي والمالي، وكذلك على الولاء التنظيمي ونظام تقييم الأداء.

• دراسة (Folger and Konovsky, 1989) تناولت هذه الدراسة فحص التأثيرات المحتملة لشعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية والإجرائية على عدد من متغيرات القرارات، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عدالة التوزيع ومستوى رضا العاملين حول زيادة الأجر، بينما وجد الباحثان أن عدالة الإجراءات لها علاقة بشعور الفرد العامل بالولاء التنظيمي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات موضوع الدراسة، يمكن ملاحظة الأمور الآتية:

- أكدت الدراسات السابقة على أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرفع من مستوى ولائهم التنظيمي التي يعملون بها، بل أن العدالة التنظيمية لها الدور الأكبر في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي.
- أشارت نتائج دراسة كل من البكار، (٢٠١٢م)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٦)، أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاءت بمستوى متوسط، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باجودة، (٢٠١٠) التي أظهرت إن درجة تطبيق مديرات المدارس لمحاوَر العدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتقييمية) جاءت بدرجة متوسطة، أما محور (العدالة التفاعلية) فقد جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، ودراسة علوان، قاسم(٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها غياب العدالة التنظيمية بنسبة(٧٢%).
- أظهرت نتائج دراسة الجمل، (٢٠١٣)، دراسة سلامة (٢٠٠٣) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان فوق المتوسط، ودراسة الحراشنة، والخريشا، (٢٠١٢)، ودراسة (Salah,2010). وكذلك ودراسة (غنام ، ٢٠٠٥)، ودراسة (حنون، ٢٠٠٩)، ودراسة (Dramstad, 2004).
- أشارت نتائج دراسة (Moorman (1991، Folger and Konovsky, 1989)، (Mcfarlin and Sweeney , 1990)، ودراسة (Karim, 2009)، ودراسة (Chai and Ussahawnitchaklt, 2008)، ودراسة (Johnson and Chang, 2008)، ودراسة (Lin et al, 2008)، ودراسة (Niehoff and Moorman, 1993).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، والذي يساعد على تحليل الظاهرة موضع الدراسة وتفسيرها والخروج منها باستنتاجات ودلائل قد تفيد في التوصل إلى حلول ذات مغزى للمشكلة موضع البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون أفراد الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب التربية والتعليم بغرب الرياض الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ، والذين يبلغ عددهم (٤٥٦) معلماً، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، وتمركزهم في منطقة محددة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (١٧٢) وهو ما يمثل نسبة (٣٨%) من حجم المجتمع المستهدف.

أداتا الدراسة: لغايات جمع البيانات اللازمة، استُخدم أداتان: الأولى لقياس العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، من خلال الرجوع لأدبيات الدراسة من كتب ودراسات سابقة. تكون مقياس العدالة التنظيمية من (٢٥) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، وللإجابة عن فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي: ضمن خمسة مستويات هي (دائماً) (٥) درجات، غالباً (٤) درجات، أحياناً (٣) درجات، نادراً (٢) درجات، أبداً (١) درجة. أما مقياس الولاء التنظيمي استخدم مقياس مكون من (١٠) فقرات. وللإجابة عن فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي: ضمن خمسة مستويات هي (دائماً) (٥) درجات، غالباً (٤) درجات، أحياناً (٣) درجات، نادراً (٢) درجات، أبداً (١) درجات.

## صدق أدوات الدراسة (validity):

أ/ الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity): للتحقق من صدق المقياسين، عُرضاً على مجموعة مكونة من (١٠) محكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات لغوياً، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات المختلفة لكل مقياس.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي): التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة، وبعد تجميع الاستبانة قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج spss ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة درجة معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لكل مجال تنتمي إليه الفقرة.

معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة
<b>العدالة التنظيمية</b>			
<b>العدالة التفاعلية</b>		<b>عدالة التوزيع</b>	
**0.767	١٣	**0.825	١
**0.881	١٤	**0.782	٢
**0.882	١٥	**0.860	٣
**0.868	١٦	**0.877	٤
**0.798	١٧	**0.782	٥
**0.795	١٨	**0.845	٦
**0.868	١٩	<b>العدالة الإجرائية</b>	
**0.883	٢٠	**0.886	٧
<b>عدالة التقويم</b>		**0.844	٨
**0.866	٢١	**0.859	٩
**0.868	٢٢	**0.848	١٠
**0.796	٢٣	**0.842	١١
**0.846	٢٤	**0.851	١٢
**0.812	٢٥		
<b>الولاء التنظيمي</b>			
**0.789	٦	**0.865	١
**0.891	٧	**0.887	٢
**0.856	٨	**0.845	٣
**0.866	٩	**0.739	٤
**0.893	١٠	**0.868	٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتضح من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليها الفقرة على أداة العدالة التنظيمية تراوحت ما بين

(\*\*0.767) و(\*\*0.886)، أما أداة الولاء التنظيمي فتراوحت ما بين (\*\*0.739) و(\*\*0.893)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط جميع العبارات بمجالاتها مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات أداة الدراسة (Reliability): لقياس درجة ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ).

جدول رقم (٢) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأدوات الدراسة."

الأداة	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	عدالة التوزيع	6	0.8664
	العدالة الإجرائية	6	0.8652
	العدالة التفاعلية	8	0.8712
	عدالة التقويم	5	0.8215
الولاء التنظيمي	الثبات العام لأداة العدالة التنظيمية	25	0.8647
	الثبات العام لأداة الولاء التنظيمي	10	0.8247

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور العدالة التنظيمية مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.8647)، بينما بلغ معامل الثبات للولاء التنظيمي (0.8247)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المعالجة الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثاني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة. وللإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية. كذلك تم اعتماد ثلاثة مستويات يتم من خلالها توزيع المدى للمتوسطات الحسابية وعلى النحو التالي: المتوسط الحسابي (١ - ٢,٣٣) يقابل الاستجابة بمستوى ضعيف، المتوسط الحسابي (٢,٣٤ - ٣,٦٨) يقابل الاستجابة بمستوى متوسط، المتوسط الحسابي أكبر من (٣,٦٨ - ٥) يقابل الاستجابة بمستوى مرتفع.

## نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين وفي أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات مقياس العدالة التنظيمية ولأبعاد المقياس عامة. ويبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس العدالة التنظيمية، وترتيب الأبعاد، ومستوى الممارسة لكل بعد.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية.

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	١	٠,٩٢	٢,٩٥	عدالة التوزيع
متوسط	٣	٠,٩٩	٢,٩١	العدالة الإجرائية
متوسط	٢	٠,٩٤	٢,٩٣	العدالة التفاعلية
متوسط	٤	٠,٩٧	٢,٨٧	عدالة التقويم
متوسط		٠,٩٤	٢,٩٢	الكلية

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٣) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط، فبلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٤) كذلك جاءت جميع المجالات بمستوى متوسط، فحصل مجال عدالة التوزيع على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٢)، بينما حصل بعد العدالة الإجرائية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وحصل بعد العدالة التفاعلية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وجاء بعد عدالة التقويم بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٤).

جاءت درجة ممارسة العدالة التنظيمية من قبل مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين بمستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير إلى مستوى مقبول لكنه لا يلامس سقف التوقعات، ويعزو الباحث ذلك إلى كون العدالة التنظيمية

وبمختلف مجالاتها ذات جذور قيمية ونفسية علاوة على ارتباطاتها القانونية والوضعية، مما يجعلها مؤثرة في الإدراك والشعور، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، الأمر الذي جعل المبحوثين يختارون درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية بمستوى متوسط، فيبدو جليا التقيد بالإجراءات والتعليمات بشكل دقيق وهناك حرصا على وضع القوانين والتعليمات في أفضل صورة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من البكار، (٢٠١٢م)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٦)، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باجودة، (٢٠١٠) التي أظهرت إن درجة تطبيق مديرات المدارس لمحاور العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتقييمية) جاءت بدرجة متوسطة، أما محور (العدالة التفاعلية) فقد جاء بدرجة مرتفعة نسبيا.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالفقرات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة عن كل فقرة. وفيما يأتي عرض للنتائج:

**البعد الأول: عدالة التوزيع:** يبين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى الممارسة لكل فقرة.

**جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد: عدالة التوزيع.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١.	أشعر بعدالة مقدار المسؤوليات والواجبات الموكلة إلى مقارنة مع زملائي.	٢,٩٦	١,٣٧	٢	متوسط
٢.	أشعر بالإنصاف نتيجة حصولي على التعليم والتدريب اللازم في عملي.	٢,٨٦	١,٣٣	٥	متوسط
٣.	تتناسب الحوافز المالية التي أحصل عليها مع مقدار الجهد الذي أبذله.	٣,٩١	١,٣٩	٤	متوسط
٤.	هناك تماثل بين راتبي ورواتب المناظرين لي من المعلمين.	٣,٣٨	١,٣٤	١	متوسط
٥.	هناك توافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أحمله من مؤهلات علمية.	٢,٩٢	١,٢٩	٣	متوسط
٦.	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.	٢,٨٢	١,٣١	٦	متوسط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٤) أن درجة ممارسة مجال عدالة التوزيع لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٣٨- ٢,٨٢) وبمستوى متوسط، فحصلت الفقرة رقم (٤) ونصت " هناك تماثل بين راتبي ورواتب المناظرين لي من المعلمين " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,٣٤) وبمستوى متوسط، وحصلت الفقرة رقم (٦) ونصت " أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة " على المرتبة السادسة والأخيرة ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٣١) وبمستوى متوسط، علماً أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بمستوى متوسط.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بعدم تناسب الحوافز المالية مع الأداء، وهذه النتيجة ملموسة ومستشعرة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى، وتعزى أيضاً إلى شعور المعلمين بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤديونها، من توزيع المهام والأعباء والأجور في ضوء قدراتهم بالمقارنة مع بعضهم البعض، أما بشكل عام فهناك أجماع بينهم أن الأعباء والواجبات الوظيفية غير مناسبة ومرد ذلك ربما يكون لعدم وجود وصف وظيفي محدد وواضح للمعلم، وبشكل عام في ضوء نتائج الدراسة يرى الباحث هناك قبول غير مرضي عن عدالة التوزيع ولا يلامس سقف التوقعات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باجودة، (٢٠١٠) في إن درجة تطبيق مديرات المدارس لمحور العدالة التوزيعية جاء بمستوى متوسط، وكذلك دراسة البكار، (٢٠١٢م)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٦)، ودراسة (القطاونة، ٢٠٠٣).

**البعد الثاني: العدالة الإجرائية:** يشتمل هذا البعد على ست فقرات، ويبين جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى الممارسة لكل فقرة.



جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد: العدالة الإجرائية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٧.	يطبق مدير المدرسة القرارات على جميع المعلمين بدون تحيز.	٣,١٢	١,٣٢	١	متوسط
٨.	يسعى مدير المدرسة إلى الاستماع لكل المعلمين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	٢,٩٤	١,٣٦	٤	متوسط
٩.	لاتخاذ القرارات، يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة وكاملة.	٢,٩٧	١,٢٨	٣	متوسط
١٠.	يسمح مدير المدرسة لجميع المعلمين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها	٣,٠٣	١,٣٥	٢	متوسط
١١.	يناقش مدير المدرسة معي على الآثار المترتبة على القرارات.	٢,٧٦	١,٣١	٥	متوسط
١٢.	يوضح مدير المدرسة المبررات الكافية عندما يتخذ القرارات.	٢,٧٠	١,٣٦	٦	متوسط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٥) أن درجة ممارسة مجال العدالة الإجرائية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,١٢ - ٢,٧٠) وبمستوى متوسط، فحصلت الفقرة رقم (٧) ونصت " يطبق مدير المدرسة القرارات على جميع المعلمين بدون تحيز " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (١,٣٢) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (١٢) ونصت " يوضح مدير المدرسة المبررات الكافية عندما يتخذ القرارات المتعلقة بأداء عملي " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,٣٦) وبمستوى متوسط، وجميع فقرات هذا المجال جاءت بمستوى متوسط.

وتعزي هذه النتيجة إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات امتداد نفسي ومعنوي وأخلاقي مترسخ في نفوس العاملين واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، فالمعلمين ومديري المدارس ربما يشتركون في ذات الهموم والمشكلات ويبدو أن المعلمين لا يشعرون بوجود مشكلة في العدالة الإجرائية مع اجتهادات المديرين الشخصية بقدر ما يواجهون معاً من مشكلات تتعلق بالإجراءات الرسمية التي ينفذها المديرون، وهذا يبدو جلياً من خلال استجاباتهم المقبولة على ممارسات المديرين في هذا المجال.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البكار، (٢٠١٢م)، ودراسة باجودة، (٢٠١٠)، ودراسة (القطاونة، ٢٠٠٣)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٦).

البعد الثالث: العدالة التفاعلية: يشتمل هذا البعد على ثماني فقرات، ويبين جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى الممارسة لكل فقرة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد: العدالة التفاعلية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٣.	يشعرني مدير المدرسة بالاهتمام والود حين يتخذ القرارات المتعلقة بعملتي.	٢,٩٨	١,٢٦	٣	متوسط
١٤.	يتفهم مدير المدرسة مشاكل واحتياجات عملي حين يتخذ قراراته.	٢,٩٠	١,٣٢	٦	متوسط
١٥.	يتبنى مدير المدرسة النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع جميع المعلمين.	٢,٩١	١,٣٥	٥	متوسط
١٦.	يظهر مدير المدرسة اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع المعلمين.	٣,٠١	١,٢٩	٢	متوسط
١٧.	أنا على استعداد للدفاع ولتبرير قرارات مدير المدرسة إن لم يقم هو بذلك.	٢,٩٤	١,٣٠	٤	متوسط
١٨.	أتمتع بعلاقة عمل فعالة مع مدير المدرسة.	٢,٨٤	١,٢٨	٧	متوسط
١٩.	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة إلى بعض المعلمين.	٣,٢٤	١,٣٣	١	متوسط
٢٠.	يشجعني مدير المدرسة على المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة.	٢,٨١	١,٣١	٨	متوسط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٦) أن درجة ممارسة مجال العدالة التفاعلية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٣,٢٤ - ٢,٨١) وبمستوى متوسط، فحصلت الفقرة رقم (١٩) ونصت " يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة إلى بعض المعلمين " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,٣٣) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٠) ونصت " يشجعي مدير المدرسة على المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة " على المرتبة الثامنة والأخيرة ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٣١) وبمستوى متوسط.

ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار العلاقات السائدة بين المعلمين ومدرائهم، ويتمثل في التعامل بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة، وأخذ المديرين بعين الاعتبار حاجات المعلمين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية، والثقة بهم، وعمل الرغْم من أن هذه النتيجة جاءت بمستوى متوسط إلا أنها مقبولة، ويبدو ذلك جلياً في استجابات المعلمين على الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال ونصت: يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة إلى بعض المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التباين في تقييم المعلمين لدرجة العدالة التفاعلية للفروق الشخصية بينهم من ناحية، وإلى وجود ممارسات غير عادلة نوعاً ما في المشاركة في اللقاءات والدورات التدريبية المختلفة، والتمتع بعلاقة عمل فعالة مع مدير المدرسة من ناحية أخرى إذ حصلت هاتان الفقرتان على أدنى الدرجات في هذا المجال، فيتوقع وجود مثل هذه الممارسات في مجتمعاتنا التي تحكمها الاعتبارات التقليدية والعشائرية والتي يخضع فيها أصحاب القرار للضغوط الاجتماعية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البكار، (٢٠١٢م)، ودراسة باجودة، (٢٠١٠)، ودراسة (القطاونة، ٢٠٠٣)، ودراسة (المهدي، ٢٠٠٦) في أن درجة ممارسة مجال العدالة التفاعلية قد جاءت بمستوى متوسط، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باجودة، ندى (٢٠١٠) على محور (العدالة التفاعلية) فقد جاء بدرجة مرتفعة نسبياً.

البعد الرابع: عدالة التقويم: يشتمل هذا البعد على خمسة فقرات، ويبين جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى الممارسة لكل فقرة.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد: عدالة التقويم.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢١.	يطلعني مدير المدرسة على المعايير الخاصة بتقييم أدائي.	٢,٨٥	١,٣٧	١	متوسط
٢٢.	يجري مدير المدرسة عملية تقويم الأداء بعيداً عن العلاقات الشخصية.	٢,٧٥	١,٣٨	٥	متوسط
٢٣.	تعتمد تقديرات تقويم الأداء التي يجريها مدير المدرسة على ما يبذله المعلمون من جهد وما حققوه من إنجاز.	٢,٧٨	١,٣٤	٤	متوسط
٢٤.	يحرص مدير المدرسة على مكافأتي حين أتميز في أدائي.	٢,٧٩	١,٢٩	٣	متوسط
٢٥.	الفرصة مهيأة لي للتظلم على التقويم لو شعرت أنه غير عادل.	٢,٨٣	١,٣٧	٢	متوسط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٧) أن درجة ممارسة بعد عدالة التقويم لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (٢,٨٥-٢,٧٥) وبمستوى متوسط، فحصلت الفقرة رقم (٢١) ونصت " يطلعني مدير المدرسة على المعايير الخاصة بتقييم أدائي " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٣٧) وبمستوى متوسط، بينما حصلت الفقرة رقم (٢٢) ونصت " يجري مدير المدرسة عملية تقويم الأداء بعيداً عن العلاقات الشخصية " على المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٣٨) وبمستوى متوسط، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط.

وتفسر هذه النتيجة من خلال ميل المعلمين إلى تحقيق العدالة من جراء التقويم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به المعلمين، ويتمثل ذلك في مكافأة المديرين جميع المعلمين وفقاً لأدائهم. والحصول على الفرصة المناسبة للمكافأة، وممارسة عملية التقويم من خلال معايير عادلة بعيداً عن العلاقات الشخصية، ويتم

إطلاع المعلمين عليها لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء، فدللت استجابات المعلمين بدرجة متوسطة ولكنها لا ترتقي إلى طموح المعلمين، إذ حصل هذا المجال على أدنى درجة من بين مجالات العدالة التنظيمية، ومما يعزز هذا الرأي أن المعلمين أعطوا الفقرة التي نصت يجري مدير المدرسة عملية تقويم الأداء بعيداً عن العلاقات الشخصية، أدنى الدرجات على هذا المجال.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باجودة، ندى (٢٠١٠) في إن درجة تطبيق مديرات المدارس للمحور العدالة التقييمية جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات مقياس الولاء التنظيمي. ويبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الولاء التنظيمي، وترتيب الفقرات، ومستوى الممارسة لكل فقرة.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١.	لدي قناعة تامة بالعمل في هذه المدرسة.	٣,٣٤	١,١٨	٤	متوسط
٢.	أشعر بالولاء والارتباط بهذه المدرسة.	٣,٤٤	١,١٩	٣	متوسط
٣.	إننا مستعد لبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المدرسة.	٣,٦٩	١,١٤	١	مرتفع
٤.	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المدرسة.	٣,٢٧	١,٢٢	٥	متوسط
٥.	تتطابق قيمي وتطلعاتي مع قيم وتطلعات هذه المدرسة.	٣,٢٢	١,٢٠	٦	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٦.	لدي الاستعداد للقيام بأي مهمة تحسن من صورة هذه المدرسة.	٣,٥٢	١,١٧	٢	متوسط
٧.	نحن في هذه المدرسة أسرة واحدة.	٣,٢٠	١,١٥	٨	متوسط
٨.	أستمر بالعمل في هذه المدرسة ما دام ليس لي خيار آخر.	٣,٢١	١,٢٧	٧	متوسط
٩.	أختلف مع إدارة هذه المدرسة فيما يتعلق بالسياسات التي تتبعها مع المعلمين فيها.	٢,٨٧	١,٢٩	١٠	متوسط
١٠.	إنني على استعداد للنقل إلى أي مدرسة أخرى ما دام حجم الأعباء واحداً.	٢,٩٨	١,١٧	٩	متوسط
	الكلية	٣,٢٤	٠,٧٦		متوسط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (٨) تقديرات المعلمين عن كل فقرة من فقرات مقياس الولاء التنظيمي، فقد جاءت النتيجة الكلية على المقياس بمستوى متوسط، فبلغ المتوسط الحسابي على كامل الأداة (٣,٢٤) بانحراف معياري (٠,٧٦) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الولاء التنظيمي بين (٣,٦٩-٢,٨٧)، فجاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط باستثناء فقرة واحدة، فحصلت الفقرة رقم (٣) ونصت "إنا مستعد لبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المدرسة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,١٤) وبمستوى مرتفع، تلاها الفقرة رقم (٦) ونصت "لدي الاستعداد للقيام بأي مهمة تحسن من صورة هذه المدرسة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,١٧)، بينما حصلت الفقرة رقم (٩) ونصت "أختلف مع إدارة هذه المدرسة فيما يتعلق بالسياسات التي تتبعها مع المعلمين فيها " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (١,٢٩) وبمستوى متوسط.

ويعود السبب في هذه النتيجة المقبولة إلى أن ما يحظى به المعلم من امتيازات تتمثل بالراتب، والترقيات، والحوافز وغيرها مقبولة نوعاً ما، مقارنة مع التضخم المتزايد سنوياً على مستوى المعيشة، لذا نجد المعلمين في بحث مستمر عن فرص من شأنها مواجهة تلك التغيرات المتسارعة لتحقيق مستوى معيشة مناسب. والولاء

التنظيمي لدى المعلمين ربما يرتبط بأمرين أحدهما نفعي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المدرسة والمعلم، والآخر نفسي، وهو التكوين النفسي للمعلم نحو المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القطاونة، ٢٠٠٣) في إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الجمل، (٢٠١٣)، دراسة سلامة (٢٠٠٣) التي أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان فوق المتوسط، ودراسة الحراشنة، والخريشا، (٢٠١٢)، ودراسة (Salah, 2010). بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عويضة، ٢٠٠٨)، ودراسة (غنام ، ٢٠٠٥)، ودراسة (حنون، ٢٠٠٩)، ودراسة (Dramstad, 2004).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس على جميع المجالات، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ويبين جدول (٩) نتائج معامل ارتباط بيرسون.

جدول (٩)معامل الارتباط بن العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي/ معامل الارتباط	أبعاد العدالة التنظيمية
* ٠,٦٨	عدالة التوزيع
* ٠,٨٠	العدالة الإجرائية
* ٠,٩٤	العدالة التفاعلية
* ٠,٩٦	عدالة التقويم
* ٠,٨٥	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (٩) وجود معاملات ارتباط إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس

الحكومية بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٥)، كذلك وجود معاملات ارتباطيه إيجابية بين جميع أبعاد: (عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وعدالة التقويم)، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى أن الحوافز المقدمة إلى المعلمين من أجل زيادة دافيتهم للعمل وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة قد لا ترتقي إلى سقف طموحات المعلمين لكنها بشكل عام مقبولة، أو ربما بسبب شعور المعلمين بوجود المركزية والبيروقراطية في العمل مما يحد أو ربما يحول من مشاركة هؤلاء المعنيين القرارات والتي تعزز انتمائهم للمؤسسة، بالرغم من الاستعداد الموجود لدى هؤلاء المعلمين لتقديم مزيد من العمل والعطاء لصالح مدارسهم.

وتدل نتائج الدراسة أن الممارسات التي يقوم بها المديرين والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة واضحة في رفع درجة الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قام المعلم بعمل متكامل وشعر أنه راض عما أنجزه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، وزادت قابليته على الأداء، وهذا يعكس اتجاهاته الإيجابية نحو المدرسة ونحو العمل المدرسي، وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي. ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي إلى أن الممارسات التي يقوم بها المديرين والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدرسة التي يعملون فيها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القطاونة، ٢٠٠٣)، وأبو تاية، والقطاونة (١٤٣٠)، ودراسة (Moorman 1991)، (Folger and Konovsky, 1989)، (Mcfarlin and Sweeney, 1990)، ودراسة (Karim, 2009)، ودراسة (Chai and Ussahawnitchakt, 2008)، ودراسة (Johnson and Chang, 2008)، ودراسة (Lin et al, 2008)، ودراسة (Niehoff and Moorman, 1993)

أظهرت نتائج هذه الدراسة كثير من المضامين التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في بيئة العمل المدرسي، فنتائج هذه الدراسة تؤكد على أهمية الإحساس بالعدالة التنظيمية ودورها في بناء الولاء التنظيمي متمثلاً بالحرص على نجاح العمل المدرسي، وهذا يتطلب بذل جهود إضافية تفوق ما هو موجود لتعزيز نجاح العمل المدرسي. وهذا بدوره يفرض على المديرين ومنتخذي القرار الحرص التام على توزيع مخرجات العمل المدرسي من الحوافز المادية والنفسية وعبء العمل بالتساوي بين المعلمين. كما يتطلب أن تكون قراراتهم وإجراءاتهم نزيهة ومحايدة مبنية على أسس واضحة وثابتة لا



تفرق بين المعلمين، وأن يعاملوا بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الإنسانية. ومن الملاحظات الجديرة بالاهتمام فيما يتعلق بنتائج الدراسات العربية في مجال العدالة التنظيمية هو أن هذه الدراسة وتلك الدراسات العربية التي أكدت على أن العدالة التعاملية تلعب الدور الأكبر في تشكيل الولاء التنظيمي مقارنة مع دور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في ذلك الولاء، وهذه النتيجة مغايرة لكثير من الدراسات الأجنبية Masterson et al; 2000; Begley et al 2002; Folger and Konovsky. (1989). ويمكن للقيادات التربوية الاستفادة من هذه النتيجة من خلال الحرص على إظهار الاحترام للمعلمين عند اتخاذ القرارات، والاهتمام بمصالحهم وتبرير القرارات وشرحها شرحاً وافياً.

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن التقدم بالتوصيات التالية:
- التأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفهوم العدالة والولاء التنظيمي في العمل المدرسي.
  - توجيه المزيد من الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية في إطار جهد وكفاءة المعلمين ومبادراتهم.
  - أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على المعلمين بشكل عادل.
  - العمل على وضع وصف وظيفي يحدد مهام وواجبات كل معلم ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام و الواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي.
  - العمل على رفع قدرات المعلمين مهنيًا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية والفنية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح المدرسة، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين إمكانية التعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة.
  - توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة مع مراجعة جميع السياسات والممارسات المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقاً لمبادئ العدالة.

### مقترحات الدراسة:

في ضوء ما أسفر عنه العرض والتحليل والنتائج الميدانية تتقدم الدراسة بمجموعة مقترحات بدراسات مستقبلية من قبيل:

- إجراء دراسة تركز على فحص علاقة إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية.

- بحث إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية ضمن متغيرات تنظيمية محددة كتقييم الأداء.

- كما تقترح الدراسة فحص أثر بعض العوامل التي لها تأثير مباشر كالهيكل التنظيمي، وأنماط القيادة، ودرجة الشفافية، والتمكين الإداري في المدرسة على إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية.

### قائمة المراجع:

- أبو نصر، مدحت (٢٠٠٥) تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ط، ١، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة.
- الرواشدة، خلف (٢٠٠٧): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ط، ١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي (١٩٩٩): علم النفس الصناعي والتنظيمي ط، ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلاب، إحسان (٢٠١١): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط ١، عمان، الأردن.
- الدوسري، سعد (٢٠٠٥): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، الرياض.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- عواد، عمرو محمد (٢٠٠٣)، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية، يناير.
- توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٢ م) أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.
- راشد، شبيب (١٩٩٨) "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع. ٧٢.
- كريم، رمضان سعد (١٩٩٩). "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاريونس، بني غازي - الجماهيرية الليبية.
- الكايد، جعفر (١٩٩٩). "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- الرواشدة، خلف (٢٠٠٥). "درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحديدي، ضحى (٢٠٠٣). "المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المخلافي، محمد (٢٠٠١). "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء"، مجلة جامعة دمشق، مجلد ١٧، عدد (٢).
- القطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٣)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العجمي، راشد سببب، (١٩٩٨) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مسقط، مجلة الإداري، العدد (٧٢)، ٧١ - ٩٨.
- الطحیح، سالم مرزوق ومحمد، علي حسين، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة عن منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، ٨١ - ١٠٩.
- خليفة، محمد عبد اللطيف، (١٩٩٧) محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (١)، ١٩٨ - ٢٢٦.
- ماهر، احمد. (٢٠٠٣) السلوك التنظي.مي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- نعياني، عبد المحسن (٢٠٠٧) اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي والخدمي الحكوميين"، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (٤٧).
- العبيدي، نداء (٢٠١٢) اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٢٤).

- العطوي، عامر (٢٠٠٧) اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول.
- غنام، ختام. (٢٠٠٥). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير (غير منشورة)، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- حنون، بكر. (٢٠٠٩). نماذج التواصل الساندة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- العتيبي، آدم (٢٠٠٣) تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٣).
- البكار، أماني يوسف طالب، (٢٠١٢م)، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- باجودة، ندى (٢٠١٠) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحراشنة، محمد عبود، الخريشا، ملوح باجي الخريشا (٢٠١٢) درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية -الأردن، المجلد (٢٧)، العدد (٢)..
- القطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٣)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الجمل، سمير (٢٠١٣) درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) - الولايات المتحدة الأمريكية، مج ٤، ع ١١.

- سلامة، رتيبة محمد حسن (٢٠٠٣). "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ١ - ٥١.
- المهدي، ياسر فتحى الهنداوي (٢٠٠٦) "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- Adam, J. S. (1963). "Toward an understand of inequity" *Journal of Abnormal and social psychology*, (67)5
- Oreily , c.,(1980).the commitment and Job tenure of new Employee , *Administrative science Quarterly* , vol. 26.
- Greenberg, d. (1990)." Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, (16), 606-613.
- Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P., (1994). "Justice and Injustice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol.37 (2), 209-222.
- Kottraba, C. (2003). "The Relationship Between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Stress". *Dissertation Abstract International*, Vol.(64) (2), 990.
- Rahim, M, Afzalur (2000). "Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? *International Journal of conflict Management*, Vol. (11),9-23.
- Byars, I, Lloyd, & Rue, Leslive, W. (1997). *Human Resource Management*, 5th (Ed), New York, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc
- Saale, F. & Moore, S. (1993). Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 105-110.
- Byrne , Z. S. (2003). Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

- Newstrom , J. & Davise , K. (1993). **Organizational Behavior ; Human Behavior at Work: team work Ninth Edition ,Von Hoffman press , North America.**
- Ortiz, L. (1999). **A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm> (Accessed March 12, 2001).**
- Rego , A. & Cunha , M. (2006). **Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal..**
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.**
- Lee , H. R. (2003). **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia**
- Greenberg, J. (1987). **A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, 9-22**
- McFarlin, D., and Sweeney, P. (1992). **Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, Academy of Management Journal Volume 35, Number 3, 626-637**
- Ambrose, ML, Hess, R., and Ganesan, S(2007), **The Relationship between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-related Attitudes, Organizational Behavior and Human Decision Processes doi:10.1016/j.obhdp.2007.01.001.**
- Everton, W., Jolton, J., and Mastrangelo, P. (2007). **Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 2, 117-131.**

- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B., and Taylor, M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No. 4. 738-748.
- Porter.L.W,Stee.R.M. &Boulian.P.V. (1974). Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. No 59,603-609.
- Peter, Lok &Craw, Ford John (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *leadership & Organizational Development Journal* Vol. (20) Issue: (7), 365-374.
- Robins, P. Steven.(1990). *Organizational Theory: Structure, Design, And Applications*, 3rd Ed, New Jersey, Prentice Hall.
- Moorman, R.H.( 1991) ‘ The relationship between organizational Justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship “, *Journal of Applied Psychology* ,Vol. (75),.
- Folger, R., and Konovsky, M,A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*,Vol.32,No.1 .
- Salah ,Abeer.(2010). The impact of workplace design on employees’ performance (An Empirical study of the Administration Building of Islamic University of Gaza). Master of Business Administration, Unpublished, Islamic University.
- Chai-Amonphaisal, K., and Ussahawanitchakit, Ph (2008) Roles Of Human Resources Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms, *Review of Business Research*, Vol. 8, No. 2, 47-58.
- Choi, J, and Chen, Ch. (2007) The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 687-703.
- Johnson, R., and Chang, Ch., (2008), Relationships Between Organizational Commitment and Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2,. 513-541.



- **Karim, J. (2009) Justice-Turnover Relationship: Commitment as a Mediator, The Icfai University Journal of Organizational Behavior, Vol. VIII, No. 1, pp 7-27.**
- **Lin, Ch., Hung, W., and Chiu, Ch. (2008) Being Good Citizens: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational Commitment and Social Network Ties in OCBs. Journal of Business Ethics 81, 561-578.**
- **Niehoff, B., and Moorman, R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior, Academy of Management Journal, No. 3, 527-556.**