

العدالة التنظيمية بالمدارس الأهلية في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميها

د. نجوى وفائي سليم⁽¹⁾

أولاً: الإطار العام للدراسة

1) مقدمة الدراسة:

تزايد الاهتمام في الوقت الراهن بتنمية رأس المال الفكري، وتنمية العنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، باعتبارها السبيل لمواجهة مشكلات الحاضر، وتحديات المستقبل، حيث العنصر البشري مورداً مهماً أصلاً أساسياً لأي مؤسسة مؤسسة لأنه لا يمكن أن تحقق أي مؤسسة، أهدافها بدون وجود الموارد البشرية المتميزة، ومن الصعوبة بمكان أن تتميز تلك الأصول البشرية دون تحقق عناصر مهمة، من أهمها العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وبالنظر إلى المؤسسات التعليمية نجد أن المعلم هو حجر الزاوية بها ورأس مالها الأساسي، فهو أساس العملية التعليمية ومصدر تطور المجتمع كما يمثل الموضوع الأساسي للقرارات التربوية والادارية سواء كانت صادرة من الوزارة أو من الإدارات التعليمية أو حتى من إدارة المدرسة، فقد تختص هذه القرارات بالمكافآت أو الجزاءات أو توزيع العمل وقد تكون خاصة بالتفاعلات بين المعلمين وبعضهم أو بين المعلمين والطلاب أو بين المعلمين والمدير ولذلك يجب أن تكون هذه القرارات الصادرة عادلة (حمادة، 2016).

ففيما يتعلق بالعدالة التنظيمية فإنها تعد متطلباً أساسياً لحياة الإنسان الاجتماعية، كما تمثل إحدى القيم الجوهرية للمنظمات الاجتماعية عموماً ومن ضمنها المدارس (المهدي، 2006)، ولذلك يجب أن يكون كل ما ينتج عن الإدارة من

(1) د. نجوى وفائي سليم: أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الأهلية، 1441هـ/ 2019م.

سلوكيات وقرارات يتسم بالعدالة التنظيمية والتي تعكس الطريقة التي يحكم المعلم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على الجانب الوظيفي والإنساني (عبدالغني، 2012)، ويعود ذلك للأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس المعلمين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، فاحساس المعلمين بالعدالة في محيط المدرسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة، وتعزيز سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة مدرستهم، وزيادة قناعتهم بالحصول على حقوقهم (عبد المجيد، والعوفي، 2016)، وفي المقابل فإن شعور المعلمين بعدم العدالة بمدارسهم يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي ودرجة التزامهم بأداء ما هو منوط بهم من مسؤوليات، وفي المقابل فإن شعور المعلمين بعدم العدالة في مدارسهم سواء في توزيع أعباء العمل أو في توزيع الأجور والمكافآت أو في تقييم الأداء لا يؤدي إلى توقعهم عن أداء أي سلوك ايجابي لزملائهم أو لمنظماتهم، بل يقلل من رغبة المعلمين في أداء أدوارهم ومسؤولياتهم (مهني، 2016).

ومن ثم فإن الوثوق في المؤسسة بحيث يكون كل ما يصدر عن الإدارة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة يحقق العدالة التنظيمية بأنواعها التي تشمل مدركات المعلمين لمدى عدالة عوائدهم أو متحصلاتهم أو النواتج التي يحصلون عليها في المدرسة (عدالة التوزيع)، ومدى عدالة الطرق والوسائل والإجراءات المستخدمة في تحقيق هذه النواتج (عدالة الإجراءات)، ومدى عدالة المعاملة الشخصية التي يتعرضون لها أثناء تنفيذ تلك الإجراءات (عدالة التفاعلات)، ومدى عدالة ونزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم (العدالة التقييمية)، له أثر فعال على أدائهم ورضاهم والتزامهم. (حمادة، 2016).

وهذا معناه أن العدالة التنظيمية تنمي الاتجاه الإيجابي للمعلم نحو عمله الذي يترجم إدراكه لما تقدمه الوظيفة له من تقدير لذاته وإشباع حاجاته ويخضع لعوامل عدة اقتصادية واجتماعية ونفسية ومهنية بما يحقق ذاته ويرفع من كفاءته في العمل"

(المهندي، 2006)، وأما ما يتعلق بالالتزام التنظيمي للمعلمين فإن كما نجاح أى مؤسسة يرتبط بزيادة انتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم لأدوارهم، وكلما كان المعلمين بالمدرسة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت المدرسة القيام بأدوارها وتحقيق أهدافها (الخالدي، 2014)، ومن هنا تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظّمته وأكثر جدية فى تحقيق أهدافها (العجمي، 1999، 50)، وهذا ينطبق بلا شك على المعلمين في مدارسهم. وإذا كان الالتزام التنظيمي يمثل قوة الشعور بالمسئولية لدى الفرد تجاه رسالة المؤسسة فهو يتأثر بمجموعة من العوامل كأسلوب القائد فى التعامل مع الافراد وعدالته في توزيع الابعاء والمهام عليهم، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، وتزايد التزامه بسلوك العدالة التنظيمية وبحث شعور بها لدى المعلمين، ومن هنا تظهر الاهمية القصوى لسلوك القيادة، وأثرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بها (العبدلى، 2014).

2) مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات في العملية التعليمية وكل ما يتعلق برأس المال البشري مثل سلوك المعلمين وأدائهم، وجودة المخرجات التعليمية (السعود وسلطان، 2009)، وتؤكد دراسة (شما، الشرمان، 2018) أن ثمة علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وأن تحقيق العدالة التنظيمية له أثر واضح على الالتزام التنظيمي هذا على المستوى النظرى، ولكن ما طبيعة هذا الأثر على أرض الواقع هل أثره إيجابي أم أنه سلبي؟، وما درجة تأثير العدالة التنظيمية بصورة مجملّة على الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي بالمملكة، وما درجة تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي، ذلك لأن هناك حالات قد تحقق فيها العدالة التنظيمية ولا يتحقق الالتزام

التنظيمي للمعلمين، وذلك يرجع لنسبية مفهوم العدالة عند الأفراد فالإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون غير عادل في نظر فرد آخر، وقد يكون في العفو عنهم إصلاح لهم من وجهة نظر المدير، ولكن من وجهة نظر زملائهم في العمل إهمال ومعاملة.

وإذا كانت القيادة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي للعاملين بالمؤسسة لانجاز العمل من خلال تنمية مهارات الأفراد، والاستخدام العادل لأنظمة الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذى يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة، فالقيادة هي فن التعامل العادل مع الافراد بكفاءة وفاعلية والقائد الناجح هو الذى يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى رؤسائه (الخالدي، 2014)، حيث يسعى المديرون في المدارس باختلاف طبيعة أنشطتها إلى تنمية الالتزام لدى المعلمين فيها مستخدمين شتى الوسائل والسبل والاجراءات الإدارية التي تؤدي إلى تهيئة وإعداد المناخ التنظيمي المناسب متوخين في ذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء والانتاجية والاستقرار الوظيفي بما يحقق ضمان استمرار المؤسسات وتطورها (الجميلي، 2012، 294-295)، ولكن ما درجة تحقق ذلك على أرض الواقع في مدارس التعليم الثانوي بالمملكة؟.

ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

▪ ما طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية، ودرجة الالتزام التنظيمي

لمعلمي المرحلة الثانوى الاهلى بمنطقة القصيم؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

▪ ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعدها بمدارس التعليم الثانوي الاهلى بمنطقة

القصيم من وجهة نظر معلميه؟

▪ إلى أي حد يختلف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلى

بمنطقة القصيم باختلاف متغيري الجنس (ذكر/أنثى)، نوع التخصص

(علمي/أدبي)؟

- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- إلى أي حد يختلف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم باختلاف متغيري الجنس (ذكر/أنثى)، نوع التخصص (علمي/أدبي)؟
- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم؟
- ما التصور المقترح للارتقاء بمستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم؟

3) أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلميها، بغية التعرف على طبيعة العلاقة بينهما وذلك للتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم.

4) أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها من خلال حساسية الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية من حيث انعكاسها على توفير مناخ جيد للمعلمين لممارسة أعمالهم بدقة والالتزام.
- كما تبرز أهمية الدراسة بانها تتناول موضوعي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الاهلي حيث انها مدارس ذات طبيعة خاصة خاصتا فيما تعلق بمتغيري الدراسة.
- يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ورغم هذا نلاحظ أن الأدبيات العربية تعاني

نقصاً واضحاً في هذا الموضوع رغم أهميته وهذا في حدود علم الباحثة وبالتالي فإن قلة أو ندرة الدراسات العربية حول موضوع العدالة التنظيمية تزيد من أهمية الدراسة وتبرزها.

- ترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد كالاتزام التنظيمي، وبالتالي يؤثر ذلك على أداء وإنتاجية المؤسسات التي يعملون بها وتحقيق أهدافها.
- أهمية المؤسسات التربوية والدور الملقى عليها في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء للأفراد وذلك من خلال توفير العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية- الإجرائية- التفاعلات- التقييمية) وانعكاس ذلك على الاتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- أن الاتزام التنظيمي يتسم بدرجة عالية من الحساسية للتغير نظراً لطبيعته الدينامية المتغيرة واختلاف قيم الأفراد وتوقعاتهم عن أعمالهم بمرور الوقت الأمر الذي يتطلب الدراسة من وقت لآخر للتأكد من استمرار التزامهم بأداء أعمالهم.
- قد تسهم الدراسة في إعادة النظر في اللوائح والتشريعات الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية والتي تتعلق بالمعلم وأوضاعه المختلفة، وعوامل الاتزام التنظيمي للمعلمين.
- يمكن الإعتماد على نتائج الدراسة في وضع برامج لتوعية المعلمين بأبعاد العدالة التنظيمية وتنمية إدراكاتهم لها التزامهم التنظيمي.

5) منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف كل من ظاهرتي العدالة التنظيمية واللتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال

الاستبانة، وذلك للتعرف على طبيعة علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم.

6) مصطلحات الدراسة:

أ- مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة هي إحدى الفضائل الأربع التي قال بها الفلاسفة من قديم الزمان وتشمل الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، والعدل: الإنصاف، وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه و(ج) أعدل، وعدول، (عدل) عدلاً، وعدولاً: مال، ويقال، عدل عن الطريق: حاد وإليه رجع وفي أمره عدلاً، وعدالة: استقام، وفي حكمه، حكم بالعدل، والشيء عدلاً: أقامه وسواه. والشيء بالشيء: سواه به وجعل مثله قائماً مقامه (مجمع اللغة العربية، 2003).

وتعرف اصطلاحاً بأنها "المعاملة المنصفة والنزيهة للمعلمين من قبل السلطات التعليمية (وعلي نحو خاص مدير المدرسة) عند توزيع النواتج المدرسية، وعند استخدام الإجراءات المتصلة بعملهم وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي معهم" (المهدى، 2003، 12)، أو هي "الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل مؤسساتهم وهي تعنى بوصف وشرح دور العدالة في مكان العمل وتشمل كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية" (المليجي، 2011، 270).

ويعبر عنها خشان (2012، 38) بأنها "إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يتم تسليمها والوسائل أو الإجراءات التي يتم إبتائها في سبيل توزيع المخرجات والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تنفيذ تلك الإجراءات وفيما يتعلق بكفاية المعلومات، والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات.

وتعرفها الدراسة الراهنة بأنها المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل الرئيس إلى المرؤوسين سواء عند توزيع المكافآت أو العمل أو تحديد إجراءات العمل أو عند التفاعل

والتعامل الشخصي معهم وذلك لرفع كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم الوظيفي، وتقدر بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون على مفردات استبانة العدالة التنظيمية بأبعادها.

ب- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام لغويا بأنه "الاعتناق أو اللزوم، والفعل الذي يلزم الشيء أي لا يفارقه، ولزم الشيء أي ثبت ودام (بن منظور، 2003، 641)، ويشير ألين وماير (1991) Allen&Mayer إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة من الارتباط النفسي بين الفرد وعمله يتشكل نتيجة الرغبة (الالتزام العاطفي) والحاجة (الالتزام الاستمراري) والشعور بالواجب (الالتزام القيمي).

ومن ثم تعرفه الباحثة بأنه الطاقة الإيجابية التي يشعر بها المعلم في عمله والتي تولد لديه الرغبة في بذل أقصى الجهود من أجل إنجاز الأهداف مما يولد لديه شعور بالراحة والسعادة نتيجة إشباعه لاحتياجاته وظيفته وانعكاس ذلك على إشباعه لذاته وارتقاء مستوى أدائه، ويقدر بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون على بنود استبانة الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

7) الدراسات السابقة:

تشتمل على الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد قامت الباحثة بعرض هذه الدراسات وفق ثلاث محاور مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

- دراسات تناولت العدالة التنظيمية.
- دراسات الالتزام التنظيمي.
- دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات.

أ) دراسات تناولت العدالة التنظيمية:

- دراسة (EricG. Lambert etal 2005) والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على العاملين في الخدمة الاجتماعية حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (255) عاملا في الخدمة الاجتماعية وتوصلت إلى عدة

نتائج من أهمها أن العدالة التوزيعية والإجرائية يمثلان أهم بعدين للعدالة التنظيمية، وجاءت عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من العدالة التوزيعية على العاملين وشعورهم بالالتزام نحو عملهم.

▪ **دراسة (Mustafa.Yavuz, 2010)** والتي سعت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للمعلمين حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين بتركيا قوامها (445) معلماً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

▪ **دراسة (محمد قنديل، 2012)** والتي حاولت الكشف عن مدى التباين بين العاملين بالوحدات المحلية حول شعورهم بالعدالة التنظيمية والتعرف على السلوكيات الأخلاقية الناتجة من هؤلاء العاملين داخل الوحدات، التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في أبعاد السلوكيات الأخلاقية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من العاملين في الوحدات المحلية للمراكز والمدن بمحافظة الدقهلية وتم تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (377) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: انخفاض شعور العاملين في الوحدات المحلية بالعدالة التوزيعية سواء الخاصة بالأجور، أو الحوافز والمكافآت، وتوزيع أعباء العمل، وأن بعد عدالة الإجراءات سجل متوسطات تراوحت بين (2.74) و(3.33)، وأن بعد عدالة التعاملات سجل متوسطات تراوحت بين (3.11) إلى (3.30) ودراسة (محمد خشان، 2012) والتي هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (عدالة التوزيع- عدالة الإجراءات- عدالة التعاملات- عدالة المعلومات).

- قياس التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وعدم الأمان الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداتين هما: المقابلات الشخصية: مع العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، استبانة: متضمنة تساؤلات عن العدالة التنظيمية وأبعادها وعدم الأمان الوظيفي وأبعاده والالتزام التنظيمي وأبعاده، تم تطبيقها على عينة عشوائية منتظمة بلغ حجمها (371) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- وجود ارتباط سلبي بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي.
- وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على عدم الأمان الوظيفي ككل وأبعاده الفرعية المتمثلة في عدم الأمان الوظيفي الكمي وعدم الأمان الوظيفي النوعي والعجز عن مواجهة التحديات للعاملين بالكادر العام بقسم التعليم بجامعة المنصورة وفي ضوء النتائج الخاصة بالدراسة تم التوصل لعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطه بمكونات الالتزام التنظيمي وبمكونات عدم الأمان الوظيفي للعاملين محل الدراسة.

▪ دراسة (بندر أبو تايه، 2012) والتي هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- عدالة التعاملات)

واعتمدت على مقياس Organ لقياس سلوك المواطنة التنظيمية حيث تم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وبلغ حجم العينة (326) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك إدراكاً بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية فوق المتوسط وجاء إدراك العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بعدالة الإجراءات ثم عدالة التعاملات.

▪ دراسة (Tae. Kim, Phyllis. Solomon, Cinjae. Jango , 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات العمال لترك العمل في هيئات الخدمة الاجتماعية الكورية.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (218) عاملاً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على اتجاهات العاملين لمغادرة وترك العمل.

▪ دراسة (Hakan. Turgut Ismail. Tokmak, Gem.Gucel , 2012)

والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية لدى العاملين على التزامهم التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين بالهيئة الإدارية والأكاديمية بالجامعة قوامها (121) مفردة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن العدالة التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي للعاملين.

▪ دراسة (Osman. Titrek, etal, 2014)

والتي هدفت إلى تحليل العلاقات الارتباطية بين الذكاء العاطفي والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (255) مدرساً في المدارس الابتدائية في كارابوك وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ثمة تأثير للذكاء العاطفي على

العدالة التنظيمية والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر.

▪ دراسة (Xueli. Wang, Lin.Ma, Mian. Zhang, 2014) والتي هدفت إلى التعرف على التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية والخصائص الوظيفية على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين في أحد المصانع في الصين حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (300) عاملاً.

وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر مع الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال العدالة التنظيمية والخصائص الوظيفية.

▪ دراسة (Bing.Ma , Shanshi. Lu , Donglai. Liu , 2014) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتعريف المؤسسي على العلاقة بين العدالة الإجرائية ونتائج عمل الموظفين حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (212) مشرفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التعريف المؤسسي توسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الاستثنائي.

▪ دراسة أحمد فرغلي توفيق (2018) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم) في كليات التمريض بني سويف والفيوم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت العينة (184) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف والذين تتراوح أعمارهم 36 سنة أو أقل وهم 81% من العينة لديهم التزام تنظيمي منخفض بنسبة (57.4%) كما أن الهيئة المعاونة لديه التزام تنظيمي منخفض بنسبة (70.8%) كما بلغ الالتزام الاستمراري

المركز الأول تلاه الالتزام العاطفي ثم جاء الالتزام القيمي في المرتبة الأخيرة وقد أرجعت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعزي إلي العدالة الإجرائية والتوزيعية وليس إلي مستوى التعليم وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الوعي لدي عمداء الكليات وهيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية الالتزام التنظيمي وإجراء المزيد من البحوث لدراسة مؤشرات وأبعاد الالتزام التنظيمي.

ب) دراسات تناولت الإلتزام التنظيمي:

- دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة (2006) والتي سعت إلي التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدي تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة من أصل (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم، وكانت الاستبانة مكونة من ستة أجزاء على وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، وقد قام الباحث بالتقدم بعدة توصيات كان من أبرزها العمل على إدخال أدبيات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك

العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها.

■ **دراسة محمد حمادات، محمد عياصرة (2011)** والتي هدفت الى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية في الاردن من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (91) عضو هيئة تدريس ولتحقيق هدف الدراسة طورت الدراسة اداة مكونة من (35) فقرة موزعة على اربعة مجالات وتم التحقق من صدقها وثباتها وظهرت النتائج أن مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو المهنة جاء في المرتبة الاولى تلاه مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء وبدرجة متوسطة تلاه مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو أولياء الامور والمجتمع المحلي وبدرجة ضعيفة وأشارت الي وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (0.05) ترجع لمتغير الجنس والدرجة العلمية واوصت الدراسة بزيادة التفاعل بين عضو هيئة التدريس واولياء الامور والمجتمع المحلي من خلال عقد اللقاءات واقامة الندوات والدورات.

■ **دراسة أحمد بن عوض الشهري (2012)** والتي استهدفت التعرف علي مستوي الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية والتعرف علي أهم المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية له وتحديد درجة أهمية بعض الآليات المقترحة لتنميته وقد اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (1082) عضو هيئة تدريس في ثلاثة عشر جامعة حكومية وتوصلت الدراسة إلي وجود التزام تنظيمي كلي عال لدي أعضاء هيئة التدريس بمتوسط (3.89) وانحراف معياري قدره (1.12) مع أسبقية بعد الالتزام المعياري تلاه بعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام الاستمراري وقد أشارت الدراسة أن النموذج النظري حقق شروط المطابقة مما اثبت صدقه وإمكانية تعميمه كما أشارت إلي وجود فروق في مستوي الالتزام التنظيمي ترجع إلي متغير العمر لصالح الفئة العمرية (50) سنة فأكثر ولمتغير سنوات الخدمة

(15) سنة فأكثر والمرتبة العلمية لصالح الأساتذة وأوصت الدراسة بالعبارة
بإعداد برامج التطبيع التنظيمي نحو ربط عضو هيئة التدريس بجامعة وتبني
الجامعات السعودية لرؤية استراتيجية شاملة لتنمية الالتزام التنظيمي لعضو هيئة
التدريس وفق المقومات والدعائم التي وضعها الباحث.

▪ **دراسة سمر محمود شيخ السوق (2014)** والتي تناولت الدراسة العلاقة بين
ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء
هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس،
جامعة المنوفية كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف
على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة
وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات
أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة
الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، الحالة
الاجتماعية، مدة العمل بالجامعة، مدة العمل مع القائد الحالي، نوع القائد)،
والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس في
الجامعات المصرية محل الدراسة وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في
مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بها، وكذلك معرفة مستوى
الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل
الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى
أعضاء هيئة التدريس بها، ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من
الفروض وللتحقق من صحة هذه الفروض استخدمت الباحثة مجموعة من
الأساليب الإحصائية تمثلت في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل
ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد، وكانت من أهم
النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة
بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة
التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات

وهي نسبة منخفضة، فضلا عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة، كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

■ دراسة ذكريات جبريل القرالة (2014) والتي هدفت إلى التعرف على أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية (جامعات إقليم الجنوب)، ولتحقيق هذه الغاية تم تطوير مقياسين الأول لقياس أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية يتكون من (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (أخلاقيات تتعلق بالعلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية 11 فقرة، الأخلاقيات المتعلقة بخدمة المجتمع 9 فقرات، أخلاقيات تتعلق بطبيعة العمل 7 فقرات)، والمقياس الثاني يتكون من (17) فقرة، وبعد التأكد من صدق وثبات المقياسين تم توزيع مقياس أخلاقيات العمل ومقياس الالتزام الوظيفي على (275) عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية يمثلون 25% من عينة الدراسة، ممثلة بجامعة مؤتة، وجامعة الطفيلة التقنية، وجامعة الحسين بن طلال وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا أظهرت الدراسة أن تقدير أفراد العينة نحو أخلاقيات العمل مرتفعة، إلا بمجال خدمة المجتمع فكان متوسطا، وأن مستوى الالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية كانت درجته مرتفعة، نتيجة

أدائهم لمهامهم الوظيفية بجد واجتهاد، وأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن العلاقة طردية بين أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية الأردنية وبين الالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. وبالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات من أبرزها: العمل على تحسين وتطوير نظام حوافز لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات للمحافظة على مستوى أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام والذي له علاقة ارتباطية بالالتزام أعضاء الهيئة التدريسية نحو وظيفتهم.

■ دراسة محمد مصطفى أبو جياب (2014) والتي سعت إلى التعرف على علاقة مدخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدي ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتتضمن هذه المداخل: الإثراء الوظيفي، كاستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق في المصالح بين الفرد والمنظمة، وتهدف أيضاً إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) لدى هؤلاء الضباط، ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابط من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقد أمكن جمع (444) استبانة بنسبة استجابة بلغت 92% وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تولي قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من خلال الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط

- ومصالح الجهاز)، تطوير عملية الاستقطاب والاختيار من خلال تطوير الأدوات والوسائل التي تكفل اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة.
- **دراسة مجدي محمد يونس، أميرة محمد علي (2017)** والتي تناولت الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وهدفت إلى بيان مستوى لالتزام التنظيمي وتحديد مستوى الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السودان والكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء التدريسي تبعا لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الالتزام التنظيمي كان عاليا لدى أعضاء هيئة التدريس ووجود علاقة ارتباط موجبة بين مرتفعة بين أفراد العينة تعزي لمتغير النوع والمؤهل العلمي ومستوى الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور عمادة الجودة والتطوير بتقديم بيانات عن الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس للجهات المسؤولة في الجامعة تساعدها علي اتخاذ القرار ووضع استراتيجية لتطوير الأداء التدريسي لضمان الكفايات المطلوبة ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس.
- **دراسة خيرية محمد بن عصمان (2018)** والتي هدفت إلى التعرف علي واقع الالتزام التنظيمي بجامعة طرابلس استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة حيث بلغ مجتمع الدراسة (1019) من العاملين بجامعة طرابلس وتوصلت الدراسة إلى ضعف الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعة ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام الجامعة بتعزيز القيم التي تنمي الالتزام لدي العاملين وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إعادة تنظيم الحوافز والأجور بما يرفع الالتزام الاستمراري وإتاحة الفرصة للعاملين بالجامعة للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها وخصوصا تلك التي تتعلق بعملهم وتبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز بما يزيد الانتماء

للجامعة مما ينعكس علي الالتزام التنظيمي وكذلك الاهتمام بإدخال الالتزام التنظيمي ضمن منظومة الدورات التدريبية بالجامعة وتفعيل دور القيادات في تنمية الالتزام التنظيمي لدي جميع العاملين بالجامعة وأوصت الدراسة بضرورة إجراء أبحاث تتعلق بوضع تصور مقترح لدور الالتزام التنظيمي في تطوير الأداء بالجامعات.

■ دراسة محمود سيد أبو سيف (2018) والتي سعت إلى التعرف علي الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوي الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية واستخدم الباحث المنهج الوصفي لعينة قوامها (51) عضو هيئة تدريس وتم إعداد استبانة لقياس مستوي الالتزام التنظيمي من (14) فقرة مشتملة علي أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث وباستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي كما أن مستوي الالتزام التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس يعد متوسطا وجاء مستوي الالتزام العاطفي في المستوي الأول والالتزام المستمر في المستوي الأخير.

ج) دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية، أو الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى:

■ دراسة (سوزان سلطان، راتب السعود، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت مقياس للعدالة التنظيمية الذي صممه نيهوى ومورمان ومقياس الرضا الوظيفي حيث تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية حيث بلغ حجمها (450) عضو هيئة تدريس. ودلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة وأن مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي كان مرتفعاً.

- **دراسة (Nigar. Cakar, Sible.Yilidiz, 2009)** والتي سعت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والعدالة المتصورة على الرضا الوظيفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (356) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
 - وجود ثلاثة أبعاد للرضا وهم (الرضا عن خصائص الوظيفة، الرضا عن الإدارة، الرضا عن التفويض).
 - التأثير الإيجابي لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية على الأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي.
- **دراسة (Mei, F (2011)** والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدراك المدرسين لمديري المدارس على كونهم يمارسون أبعاد القيادة التحويلية وعلاقته ذلك بالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية شمال تاوان بإقليم Kaohsiung على عينة مكونة من (613) مدرس وتوصل الباحث للنتائج التالية، ممارسة إبعاد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة في المدارس مما ينعكس على استجاباتهم لمتطلبات مدارسهم والاعتزاز بالمدرسة كأحد أركان الالتزام التنظيمي القوي لدى المدرسين وإلى وجود علاقة قوية بين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمدرسين في المدرسة.
- **دراسة (Ismail etal, (2011)** والتي تشير إلى أن القيادة التحويلية لها أربعة أبعاد بارزة: التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، الكاريزمية الشخصية، الدفع والإلهام كما توضح أن قدرة القادة بشكل صحيح على تنفيذ هذا أسلوب القيادي قد يكون لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، الأهم من ذلك، الدراسات الحديثة في هذا المجال تكشف أن تأثير نمط القيادة التحويلية يؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر عن طريق التمكين وقد أجريت هذه الدراسة لفحص تأثير التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي باستخدام عينة من (118) الاستبيانات صالحة للاستعمال التي تم جمعها من الموظفين الذين عملوا في شركة واحدة تابعة للولايات

المتحدة في شرق ماليزيا أظهر تحليل الانحدار المتدرج أن العلاقة بين التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية يرتبط بصورة إيجابية وملحوظة مع الالتزام التنظيمي وهذه نتيجة تؤكد أن التمكين بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأكدت الدراسة على ضرورة تبني القيادات أسلوب القيادة التحويلية وتمكين الأفراد لضمان التزامهم التنظيمي.

▪ **دراسة (2011) Bushra & asvir** والتي أجريت للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي في لاهور (باكستان). تم تصميم 5 نقاط الاستبيان مقياس ليكرت، ويتألف من (35) مادة، مقسمة إلى أربعة أجزاء. وقد تم اختيار ثلاثة مصارف على أساس العينة العشوائية البسيطة قدرها 200 استبيان، منها 133 الاستبيانات عادت وتظهر معدل استجابة 66.5%. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.

▪ **دراسة (2011) Farahani** والتي هدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وكانت عينة الدراسة على مجموعة من خبراء التأمين العاملين في 6 فروع للضمان الاجتماعي وتكونت عينة الدراسة من (214) فردا يعيشون في منطقة بحر قزوين وإيران، وكان المشاركون خبراء لشركات التأمين وكان معدل الاستجابة 67%. تم توزيع جميع الاستبيانات من قبل الأشخاص الرئيسيين في المنظمة مما سهل الوصول إلى المشاركين. واستخدمت الدراسة استبيان لقياس القيادة التحويلية (MLQ)، واستبيان لقياس الالتزام التنظيمي كشفت نتائج الارتباط وتحليل الانحدار أن هناك علاقة مباشرة وطردية بين: القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما حددت هذه الورقة أن المؤسسات مع شيوع ثقافة القيادة التحويلية تميل إلى أن تكون أكثر فعالية، على سبيل المثال من خلال كونها أكثر قدرة على التكيف مع التغيير حيث تتبنى القيادة التحويلية تصورات العاملين وتجعلهم أكثر فعالية، كما أنها تجعل

الرؤساء في العمل راضين عن العمل ويدفعون المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد، وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي بصورة أفضل وأكبر.

▪ دراسة (2012) **Seyed. Tayebi, Fatemeh.Ghaziani, Sivash.**

Saeshkeh، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية بإيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين بلغ حجمها (131) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بصورة مباشرة بينما العدالة الإجرائية والتوزيعية لهما تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.

▪ دراسة (2013) **Olowe et al**

استهدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي للأفراد من جميع العاملين في البنوك في أبيدجان. وقدمت العينة المستهدفة عينة تتكون من 80 موظفاً من 10 بنوك تم اختيارها عشوائياً. وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة استبيان متعددة العوامل القيادة (MLQ) والالتزام التنظيمي استبيان (OCQ) استخدمت معامل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي للأفراد، وكشفت النتائج أيضاً أن تأثير أساليب القيادة على التزام العاملين في البنوك في نيجيريا هو يكون أكثر فعالية مع أسلوب القيادة التحويلية، وأوصت الدراسة أنه يجب مكافأة الموظفين مع الثناء أو الاعتراف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال وفقاً للتوقعات وبالمثل ينبغي أن تستخدم أيضاً نهج الحوافز السلبية مثل الإكراه، والنقد، وغيرها من أشكال العقاب، عندما يكون الأداء دون المستوى المتوقع.

▪ دراسة (2014) **Pahwa & Venkat**

والتي هدفت لمعرفة تأثير نوع القائد من حيث (الأنوثة والذكورة) على القيادة التحويلية وتأثير ذلك على الالتزام التنظيمي بأبعاده باستخدام عينة من 84 مدراء من شركة تصنيع في شرق الهند، وتم قسيمهم وتوزيعهم عشوائياً (الأنوثة: نعم أو لا) (الذكورة: نعم أو لا)

وكانت القيادة التحويلية تقاس من خلال خمسة عوامل: تأثير المثالية (الكارزمية)؛ التأثير على سلوك مثالي. التحفيز والإلهام؛ التحفيز الفكري. الاعتبار الفردي. وتشير النتائج إلى أن الأفراد الذكور يعززون قيمة الالتزام القيمي أما الأفراد الإناث يعززون الالتزام المستمر، وتختلف النتائج وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية واختلافها وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) والقيادة التحويلية وفقاً لهذا البحث تعنى قدرة الفرد على التأثير، تحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة التي هم أعضاء فيها والتغيير المستمر بها لتصبح جزءاً من حياة العديد من المنظمات البارزة.

▪ **دراسة (Zhang Ma, Wang, 2014)** والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية والخصائص الوظيفية على القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين في أحد المصانع في الصين وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (300) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك ارتباطاً نسبياً بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين بشكل مباشر وغير مباشر وذلك من خلال تحقيق العدالة التنظيمية للعاملين بمراعاة الخصائص الوظيفية لهم وأوصت الدراسة بأجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال في مؤسسات العمل المختلفة.

▪ **دراسة فهد بن حمدان العبيري (2016)** والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك حيث قام الباحث بتصميم استبانة من (51) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (243) وتوصلت الدراسة إلى أن تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة

التدريس، كما أكدت استجابات العينة علي وجود اهتمام بهذه السلوكيات وأوصت الدراسة بتبني مفهوم القيادة التحويلية لأنه يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

▪ **دراسة مروة عبد الجواد عطية (2017)** والتي سعت إلي توضيح أثر تطبيق القيادة التحويلية علي الالتزام التنظيمي بشركات الطيران المصرية واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وأوضحت الدراسة أنها استخدمت عينة الصدفة (العينة الملائمة) كأسلوب لاختيار العينة المكونة من (407) موظف من شركات الطيران وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدي موظفي شركات الطيران وأوصت الدراسة بوضع سياسات تهدف إلي تطوير مستويات الالتزام التنظيمي وعقد ورش لزيادة الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات التي سبق عرضها في المحاور الثلاثة يتضح ما يلي:

▪ تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- تناولها لأحد متغيري الدراسة على الأقل.
- أهمية العدالة التنظيمية لدى المعلمين وأهمية تقديرهم للالتزام التنظيمي.
- استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.
- استخدام الاستبانة كأداء للدراسة.

▪ **تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:**

- جميع الدراسات السابقة اهتمت بدراسة العدالة التنظيمية في المؤسسات التجارية والصناعية ما عدا القليل من الدراسات كدراسة ياسر المهدي، تناولتها في مجال التربية بالمرحلة الثانوية وهذا في حدود علم الباحثة حيث أن التوجه نحو دراسة العدالة التنظيمية في المدارس توجه حديث، كما أن

الأدبيات العربية تفتقر لهذا الموضوع خاصة في المجال التربوي وبصفة أخص في جمهورية مصر العربية.

- ندرة الدراسات التي تناولت الربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا في حدود علم الباحثة خاصة في المدارس وبصفة أخص مرحلة التعليم الثانوي، وبالأخص في المملكة العربية السعودية.

▪ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب هي:

- الجانب النظري: من خلال تكوين خلفية نظرية للدراسة وإلقاء الضوء على الأسس النظرية للعدالة التنظيمية، وبعض المفاهيم المرتبطة بها وكذلك الالتزام التنظيمي والتعرف على واقع كل منها لدى معلمي المدارس الثانوي الاهلي.

- الجانب الميداني: عن طريق الاستفادة من الأدوات البحثية التي تضمنتها هذه الدراسات وكيفية إعدادها وجمع المعلومات عن كيفية اختيار عينة الدراسة والاستفادة من بعض الاساليب الإحصائية الواردة لاستخلاص نتائج الدراسة وتفسيرها وكيفية بناء التصور المقترح.

8) إجراءات الدراسة:

اتبعت الدراسة الراهنة الإجراءات التالية:

- الاطلاع على البحوث والدارسات العلمية ذات الصلة الوثيقة بموضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما.
- التأصيل النظري لمتغيري الدراسة، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما.
- إعداد أداة الدراسة استرشادا بالدراسات السابقة وبعض المقاييس التي اعتمدت عليها.
- اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة عليها.
- التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.

- تفسير نتائج الدراسة.
- وضع تصور مقترح للارتقاء بمستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الالهلى والالتزام التنظيمي لمعلميها من خلال ما توصلت إليه الدراسة من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

يتناول البحث الحالي في الإطار النظري الأساس النظري لمتغيري الدراسة: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي خاصة ما يتعلق بكل من مفهوميها، وأبعادهما.

1) العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الإدارة العامة، يمكن النظر إليها كمتغير فعال ومهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها وكذلك أيضا في الأداء المؤسسي (زايد، 1995).

وتشير العدالة الى الاستقامة ومفهوم العدالة ذو اصل فلسفى ظهر فى كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الاخلاقيات الانسانية، حيث تركز على اخلاقيات العمل، باعتبارها تعكس عمليات التبادل الاجتماعى بين المنظمة والعاملين وبالتالي فهو مفهوم اجتماعى يتخلل جميع جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية ثم انتقل المفهوم الى السياسة والقانون وعلم النفس وغيرها من العلوم الأخرى (أبو نمر، 2013، 63).

وقد عرف (Byars and Rue, 1997) العدالة التنظيمية بأنها ادراك الاشخاص لحالة الأنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات، وتكمن أهمية احساس العاملين بالعدالة التنظيمية في أنها هي الأساس، وقد ركزت الدراسات الأولية للعدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية كاساس للعدالة فى النواتج (المخرجات) والقرارات ووفقا لنظرية العدالة والمساواة التي قدمها آدمز Adams عام 1995 والتي تنص على أن الافراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم التي يحصلون عليها بالمدخلات والمخرجات التي يحصل عليها الآخريين.

فإذا تساوى المعدل فإن الفرد يشعر بالعدالة أما إذا لم تتساوى المعدلات بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها والعكس فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه الشعور بالتوتر (Demirel and Yucad, 2013, 27).

ثم ظهرت بعد ذلك العدالة الاجرائية على يد Thibaut & Walker عام 1995 والتي تشير الى عدالة الاجراءات التي تستخدم لتحديد المخرجات، ثم ظهرت بعدها العدالة التفاعلية والتي ظهرت على يد Bies & Moag عام 1986 وهي تركز على عدالة المعاملة الشخصية من الرئيس (المدير) وهي بذلك تشير الى احترام العقلانية في اتخاذ القرارات وقد قام جرين برج Green Berg عام 1993 بتقسيم العدالة التفاعلية الى نوعين هما:

- عدالة المعلومات وتشير الى المعلومات المقدمة لمتخذى القرارات.
- العدالة الشخصية. وتشير الى عدالة المعاملة الشخصية فى توزيع القرارات (Fisher, 2011, 299).

وقد اضافت بعض الدراسات أنواع أخرى للعدالة منها عدالة الوقت والعدالة الأخلاقية وعدالة المكان ولكن ظلت العدالة التوزيعية وعدالة الاجراءات وعدالة التفاعلات هي الاساس للعدالة التنظيمية والتي يتفرع منها الأنواع الأخرى للعدالة. وسوف يتناول هذا الفصل مفهوم العدالة التنظيمية وابعادها:

1.1- مفهوم العدالة التنظيمية Organization justice:

عرف (Adams, 1965) العدالة التنظيمية على أنها ميل العاملين الى مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين فى العمل.

يعرف العدالة التنظيمية بانها عبارة عن شعور العاملين فى المنظمة بمدى النزاهة والمساواة فى معاملاتهم من قبل رؤسائهم فى العمل.

كما يرى (Greenberg & Bies, 1992) ان مصطلح العدالة التنظيمية يقترب من وجهة النظر الاجتماعية فيما يخص العدالة لما تركز عليه العدالة

التنظيمية من اخلاقيات العمل باعتبارها تعكس عمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين بها.

ويعرف (Adams, 1963) العدالة التنظيمية على أنها ميل العاملين الى مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل.

ويرى (Greenberg, 1990) أن العدالة التنظيمية تمثل الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني وأنها تعكس عدالة المخرجات وعدلة الاجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، كما يعرف (Huseman et al., 1987) العدالة التنظيمية بانها درجة تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علامة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

وقد عرف (Byars and Rue, 1997) العدالة التنظيمية بانها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها يشكل يسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة.

كما أشار جرينبرج (Greenberg, 1990) الى ان العدالة التنظيمية كيفية ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلطة التنظيمي للعاملين بالمنظمة.

وعرفها (Gropanzano and Greenberg, 1997) بانها إدراك الافراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات وقد عرفتها (خضر، 2013، 63) بانها تتمثل في إعطاء كل فرد ما يستحقه والاعتراف الكامل بحقوق وجدارة وإنسانية كل فرد بحيث يشعر العاملون بالنزاهة والمساواة في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام اجراءات موحدة وموضوعية ودقيقة بجانب معاملة العاملين باحترام وحيادية.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين لنا أن توفير العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعاتهم يتطلب شعورهم بالنزاهة وإدراك للعدالة في الحوافز والعلوات التي يتلقونها وفي المعاملة التي يعاملون بها من مديريهم وكذلك النزاهة والموضوعية في القرارات التي تصدر بحقهم وكل ما يختص بأمور عملهم وكذلك العدالة في توزيع مهام واعباء العمل.

ومن ثم يتثنى للباحثة تعريف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين بعدالة التوزيع للنتائج لمساهماتهم من خلال اجراءات عادلة ونزيهة مع ضرورة وجود معاملة حسنة للعاملين وتقدير واحترام لهم وأن تكون القرارات المتخذة بخصوص العمل مصحوبة بمبررات ومعلومات كافية لتسييرها.

2.1- أبعاد العدالة التنظيمية:

بدأت الدراسات السابقة في تناول العدالة التنظيمية من خلال بعدين وهما العدالة التوزيعية وعدالة الاجراءات، وقد اضافت بعض الدراسات بعد ثالث وهو عدالة التفاعلات كدراسة (المهدى،2006)، ودراسة (شيماء عبدالغنى) واطاف بعدها الباحث (محمد خشان) بعدًا رابعًا وهو عدالة المعلومات، ثم ضافت دراسة أخرى كدراسة (جمال عبد السميع) بعد العدالة التقييمية هذا بالإضافة الى الابعاد التي تناولتها الدراسات الأخرى كبعد العدالة الاخلاقية وعدالة الوقت والمكان.

وفيما يلي سوف تتناول الباحثة الابعاد التالية العدالة التوزيعية العدالة الاجرائية، عدالة التفاعلات باعتبار ان عدالة التفاعلات تتضمن عدالة المعلومات هذا وتعتبر الباحثة الابعاد الثلاثة السابقة هي الابعاد ذات الصلة الوثيقة بالمؤسسة محل الدراسة.

1.2.1- العدالة التوزيعية Distributive justice:

وتشير العدالة التوزيعية الى ادراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الادارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة وهي الخط القاعدى للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الاجور وتسريح العمال ونقلهم وإعادة تدريبهم ونشيتهم.

ويرى (درة، 2008، 34) أن العدالة التوزيعية تعنى بالدرجة الاولى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل أو بمعنى آخر هي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الاجور والحوافز وفرص الترفيه وعدد ساعات العمل واعباء وواجبات الوظيفة.

ويرى كل من (Greenberg & Barsoun, 2008) أن العدالة التوزيعية جانبين اساسيين هما:

جانب اقتصادى وهو ما يعبر عن حجم ما يحصل عليه الفرد من عوائد وجانب اجتماعى ويعبر عن معاملة المدير للفرد الذى يحصل على تلك العوائد ومن هنا يرى (Allen, 2006, Morrison, 2002) أن العدالة التوزيعية بما انها تتعلق بالنتائج او المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته والمتعلقة بكل من الجانب الاقتصادى والجانب الاجتماعى ومن ثم فان عدالة التوزيع يشمل على محددتين هما:

أ) **عملية توزيع العمل:** حيث يجب توزيع العمل على مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل الى زيادة كفاءة العاملين ويؤدى بشكل مباشر الى التأثير على انتاجيته ومن ثم مخرجات الوظيفة.

ب) **تقدير الاجر المناسب:** لا بد أن يتناسب الاجر الذى يحصل عليه الفرد مع الجهد المبذول حتى لا يتولد لديه احساس بعدم عدالة التوزيع.

2.2.1- عدالة الاجراءات Procedural justice :

وتركز العدالة الاجرائية على عدالة الاجراءات المستخدمة فى اتخاذ القرارات التي تمس العاملين بالمنظمة ويركز هذا البعد من ابعاد العدالة على عملية العدالة نفسها أو على عملية اتخاذ القرارات بصرف النظر عن مخرجاتها (الصباغ، 2006).

ويرى (Greenberg, 1990) ان العدالة الاجرائية هي عبارة عن إدراك العاملين لعدالة السياسات والاجراءات المستخدمة فى صنع القرارات داخل المنظمة.

ويرى كل من شون وسبكتور (Cohen & Spector, 2001, 283) أن العدالة الاجرائية تعنى ادراك الموظفين العاملين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة فى اتخاذ القرارات من حيث استخدام المعايير والتصويت والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات فهل كانت الإجراءات المستخدمة في وضع الأهداف وفحص النتائج عادلة؟ وهل تتضمن عملية اتخاذ القرارات رؤية الافراد والمتأثرين بها (التصويت)؟ وهل القرارات منسقة من حيث التطبيق؟ وهل تتسم بعدم التحيز وهل هي دقيقة ومحدودة؟ وهل هي قابلة للتصحيح والتعديل؟ وهل تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

ومن هنا يتثنى للباحثة أن تخلص إلى أن العدالة الاجرائية بانها العدالة فى الإجراءات المستخدمة فى تحويل المدخلات من مجهودات العاملين الى نتائج وعوائد كمحصلة نهائية يحصل عليها العاملين فى ظل وجود ثقة متبادلة بين المديرين والمرؤوسين وكذلك المساواة فى الإجراءات المستخدمة عند اتخاذ القرارات فى المنظمة مع توفر حرية الرأى.

3.2.1 - عدالة التفاعلات (التعاملات) Interactional justice:

كانت بداية الاهتمام بعدالة التفاعلات على يد بيس ونوح Bies & Moag عام 1996 حيث اهتموا بجودة التعامل الشخصي الذى يدركه الفرد عند قيامه بتنفيذ اجراءات العمل المختلفة وذلك من خلال السباق الاجتماعى لتنفيذ الاجراءات التنظيمية بالعمل.

ويهتم بعد العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقى العاملين حيث تتعلق بمدى احساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التى يعملون فيها، فإذا شعروا أن المنظمة تعاملهم بعدالة فان ذلك سوف ينعكس على ادائهم حيث تقل الضغوط الملقاة عليهم وتزداد كفاءتهم وجودة أدائهم.

ويرى (Neihoff & Moorman, 1993) عدالة التفاعلات أنها تشير الى مدى احساس الافراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات (حامد 2003، 11).

وأشار (Stanton, 2000, 131) على أنها المدى الذي عنده يعتقد العاملين بانهم يحملون بامانة وصدق واحترام من قبل صانعي القرارات بالمنظمة. ويرى (Allen and Rush, 1998) ان هذا البعد من ابعاد العدالة التنظيمية يتضمن:

أ) عدالة التعامل مع الافراد واحترامهم أثناء تطبيق الاجراءات.
ب) عدالة المعلومات وتتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.
وتعبر العدالة التعاملية عن إدراك الافراد لجودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صناع القرار أثناء وضعهم الاجراءات التنظيمية (Bies & Moag, 1986).

وتعكس العدالة التعاملية البعد الشخصى لمفهوم العدالة التنظيمية حيث انها تشير الى المعاملة العادلة باحترام وأدب وذلك من قبل الرؤساء، تجاه رؤسيتهم وتعبر أيضا عن مدى مراعاتهم لمشاعر رؤوسيتهم والحفاظ على كرامتهم (Greenberg, 1993).

ويمكن للباحثة ان تخلص الى أن عدالة التفاعلات بانها ثقافة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين من حيث حساسية الادارة لمشاعر المرؤوسين واحترامهم ومراعاة أن تكون القرارات مصحوبة بتفسيرات كافية لاقتناعهم بتنفيذها وهم فى حالة من الرضا تجاه القرارات وكذلك اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.

وهنا يجب الإشارة الى أن كلما كانت جودة عدالة المعاملات عالية كلما كان هذا من شأنه أن يحقق التعاون المستمر والهادف بين المنظمة والعاملين أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها قلة الاحترام وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين أو عدم عدالة في المعلومات كلما انعكس ذلك سلبيا على

رضا العاملين وبالتالي على المنظمة أيضا بالسلب وليس بالإيجاب من حيث تحقيق المنظمة لأهدافها في التقدم والإنجاز.

2) الالتزام التنظيمي:

تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة يستدعي الاهتمام بالجانب الانساني بجانب الاهتمام بالجانب المادي والتكنولوجي، ورغم أن اهتمام الباحثين قد انصب لسنوات طويلة على الاهداف وعلى تطوير نظم العمل، والتكنولوجيا الحديثة وزيادة الانتاج وتعظيم الربحية، دون الأخذ في الاعتبار ردود فعل العاملين وطاقاتهم الكامنة والاهتمام بالعوامل الانسانية، لأن الدراسات الحديثة اثبتت ان تلك الاهتمامات لم تحظ بنتائج ايجابية في تطوير المنظمات التي لا زالت تعاني من تدنى مستوى الأداء وقصورها عن التأقلم مع التحديات الجديدة، ومواجهتها (Vasu, 1998).

ولعل نجاح المنظمات مرتبط ارتباط وثيق باعضائها في المنظمات التي تحسب حسابا للالتزام التنظيمي، على الرغم من كونها تمتلك وسائل متطورة يمكن الاعتماد عليها في بلوغ الاهداف ذلك لأن الوسائل تبقى عاجزة دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعليا الى أهداف المنظمة.

أن الالتزام التنظيمي جزء اساسي من سلوكيات تنظيمية تحاول المنظمات الحفاظ عليها وتسعى الى رفع مستواها لدى العاملين، ونظرتنا الى مفهوم الالتزام التنظيمي تختلف بحسب اتجاه ذلك الالتزام فهناك نظرة الالتزام اتجاه العمل والالتزام اتجاه المهام الداخلية وهناك التزام اتجاه المهنة، وايضا اتجاه جماعة العمل (المصري، عامر، 2013، 43).

وسوف تناول الباحثة في هذا الفصل مفهوم وابعاد الالتزام التنظيمي:

1.2- مفهوم الالتزام التنظيمي:

على الرغم من أن مفهوم الالتزام التنظيمي يعد مفهوم قديما في مجال العلوم الانسانية إلا أنه في مجال العلوم الادارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور

المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الانسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة.

وقد جاء مفهوم الالتزام في اللغة بمعنى العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه والمستمر فيه (ابن منظور، 1996، 6).

يتمثل الالتزام التنظيمي في رد فعل الموظف تجاه المنظمة التي ينتمى إليها كما يعنى احساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقمي الوظيفية من أجل المنظمة (Billy et al., 2006). يرى يوسف (2017) أن الالتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة الفردية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

وقد اشار عصمان (2018) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الافراد العاملين مرورا بثلاثة مراحل هي:

- **مرحلة ما بعد التعيين المباشر (فترة التجربة):** في هذه المرحلة التي تكون مدتها عام تقريبا يكون العامل خاضعا للاعداد والتدريب والاختبار ضمن سياسة الاندماج الوظيفي، ويكون التوجه الرئيسي في هذه الفترة هي الحصول على القبول الوظيفي والامن الوظيفي من قبل المنظمة.
- **مرحلة العمل والانجاز:** في هذه المرحلة التي تتراوح مدتها بين (2- 4) سنوات يسعى الفرد الى تأكيد مفهوم الانجاز لديه وتتميز المرحلة هذه بالاهمية الشخصية والخوف من الفشل والعجز فضلا عن ظهور قيمة الالتزام للمنظمة والعمل.
- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** حيث تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة في حياته الوظيفية في المنظمة وتمتد الى ما بعد ذلك حيث تتعزز لدى الموظف اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المرحلة السابقة نحو المنظمة وقيمها وفيها يتم الانتقال فيها من مرحلة التكون الى مرحلة النضج.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأن الارتباط بين العاملين بالمنظمة عندما تتوافق قيم وأهداف العاملين فيه، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق النجاح والتقدم للمنظمة (العبيدي، 2012، 83) وهناك من عرفه بأنه الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه المنظمة والارتباط بها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على غيرها من المنظمات مع الاعتزاز والافتخار بالانتماء إليها (فلمان، 1429هـ، 10).

ويرى (يوسف، 1999، 493-518) بأن الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل فيها، واندفاعه نحو تحقيق أهدافها.

ويشير (محمود، 1991، 70) بأنه رغبة الفرد كدور جماعي في بذل طاقته وولاه للمنظمة كنظام اجتماعي، كما يرى (Mowdy et al., 1882: 27) بأنه الشعور بالانتماء والاتصاق النفسي بالمنظمة ويؤكد هذا المنظور على ان الالتزام التنظيمي يتصف بأنه:

أ) إيمان بالمنظمة وبأهدافها.

ب) الاستعداد لبذل الجهد والتفاني.

ج) رغبة شديدة في الاحتفاظ بعضويته للمنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتسنى للباحثة تعريف الالتزام التنظيمي بأنه انتماء الفرد الى المنظمة التي يعمل فيها انتماء يشعره بالرغبة القوية في بذل الجهد والاسهام الفعال فيها مع رغبته في الاستمرار والبقاء في العمل لايمانه أن قيمة وأهدافه تتسق الى حد كبير مع قيم وأهداف المنظمة.

2.2- ابعاد الالتزام التنظيمي:

هناك عددا من الابعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وقد اتفق

عليها عدد كبير من الباحثين:

1.2.2- الالتزام العاطفي **Affective commitment**:

هو الدرجة التي يكون الفرد فيها مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة) ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والاتساق النفسى بالمنظمة (موادى وآخرون (Mowady et al., (1982).

وقد أشار (Meyer & Allen, 1990) الى ان الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة فقرب الرؤساء وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة فى مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه.

2.2.2- الالتزام المعيارى **Normative commitment**:

ويعكس الاحساس بالاستمرار داخل المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابى، ليس فقط فى اجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة فيوضح الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عن الارتباط الاخلاقي السامى واصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (Wieher, 1982)

3.2.2- الالتزام المستمر **Continuance commitment**:

وهو يعبر عن الرغبة القوية فى التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (المصيرفى، 2005) واستعداد الفرد للبقاء فى المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتتمثل فى (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة،.. المنافع الأخرى) كل هذا تجعل ترك المنظمة للعمل فى مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد.

ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة:

ويتضمن كلاً من:

- إجراءات الجانب الميداني للدراسة.

- نتائج الجانب الميداني للدراسة وتفسيرها.

يتناول هذا الجانب أهداف الجانب الميداني للدراسة، وبناء أداة الدراسة وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، ونتائج الجانب الميداني للدراسة وتفسيرها.

1) إجراءات الجانب الميداني للدراسة:

وتتضمن أهداف الجانب الميداني للدراسة، أداة الدراسة، عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.1- أهداف الجانب الميداني للدراسة:

يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلميها، وطبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمرحلة الثانوية.

2.1- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على استبانة للعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لجمع البيانات والمعلومات، وفيما يلي تقدم الباحثة وصفاً لهذه الاستبانة وخطوات بنائها.

الاستبانة: تتكون من ثلاثة أجزاء:

- الأول: استمارة بيانات خاصة بمعلم التعليم الثانوي.
- الثاني: العبارات المرتبطة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، والتي بلغت (24) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، وأمام كل عبارة خمس استجابات يختار المعلم إحداها كل حسب وجهة نظره.

▪ الثالث: العبارات المرتبطة بأبعاد الالتزام التنظيمي، والتي بلغت (22) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، وأمام كل عبارة خمس استجابات يختار المعلم إحداها كل حسب وجهة نظره.

وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى:

تم تحديد أبعاد كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي شكلت جوانب الاستبانة من خلال ما يلي:

- الإطار النظري للدراسة الراهنة.
- أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات السابقة.
- أبعاد الالتزام التنظيمي في الدراسات السابقة.
- مراجعة المقاييس الأجنبية والعربية التي توفرت لدى الباحثة.
- أسفرت الإجراءات السابقة عن ثمانية أبعاد، أربعة تختص بالعدالة التنظيمية وهي (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات)، وثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وردت كالتالي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).
- عرضت الباحثة الأبعاد السابقة مقرونة بوصف لكل منها، على أساتذة التربية ذوى الصلة الوثيقة بمجال الدراسة.

المرحلة الثانية:

- أعدت الباحثة مجموعة من العبارات المرتبطة، بكل بعد من الأبعاد الستة، الخاصة بكل من العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وأمام كل عبارة خمسة بدائل متدرجة الشدة على متصل يبدأ من (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وقد استمدت الباحثة هذه العبارات من الإطار النظري للدراسة، ومقاييس الدراسات السابقة.

- عرضت الباحثة العبارات السابقة مقرونة بالبعد الخاص بكل منها، على عدد من أساتذة التربية ذوى الصلة الوثيقة بمجال الدراسة^(*) بجامعة مصر (جامعة المنوفية)، وجامعات السعودية (جامعة القصيم، جامعة الملك سعود، جامعة الملك خالد) وعدد من المشرفين التربويين وبعض مديري إدارة التعليم منطقة القصيم وطلبت منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى كفاية المحاور وشمولها، ومدى إرتباط العبارات بكل محور، وصلاحياتها لقياس ما وضعت من أجله ومناسبتها لأفراد العينة.
- بناء على ما أوصى به السادة المحكمون قامت الباحثة بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات، ونقل البعض الآخر من محور إلى محور آخر رأى المحكمون أنها أكثر ارتباطاً به.

المرحلة الثالثة: تقنين الاستبانة:

سعت الباحثة إلى التعرف على مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة ككل، وقد اقتضى ذلك حساب كل من: (1) الصدق. (2) الثبات، كما يلي:

صدق الأداة:

ويعنى أن تقيس الأداة ما وضعت من أجله، وهو يشمل صدق المضمون، وصدق المعنى، الاتساق الداخلي كالتالي:

صدق المضمون:

فقد عرضت الباحثة عبارات الاستبانة مقرونة بالبعد الخاص بكل منها، على عدد من أساتذة التربية ذوى الصلة الوثيقة بمجال الدراسة، وعلى عدد من المشرفين التربويين بإدارة التعليم بالقصيم بعض المديرين بالإدارة، وطلبت منهم تحديد مدى مناسبة العبارات، وعمّا إذا كانت تحتاج إلى تعديل، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات من حذف وإضافة وتعديل، قامت الباحثة بأخذها في الإعتبار، وهو ما يشير إلى أن الإستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق المنطقي.

(* راجع الملحق رقم (1)

صدق المعنى:

ويهدف إلى التأكد من وضوح العبارات بالنسبة للمفحوصين وعدم وجود كلمات غامضة يصعب فهمها أو تحتمل أكثر من معنى، وفي سبيل ذلك قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (10) معلم من معلمي المرحلة الثانوية بمجتمع الدراسة، وقد أبدى بعضهم بعض الملاحظات مما استدعى تعديل بعض العبارات وفق آرائهم.

الاتساق الداخلي:

للتأكد من ذلك قامت الباحثة بما يلي: حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح الارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لها:

جدول (1) "الارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لها"

معامل الارتباط	معامل الارتباط البعد
0.89	العدالة التوزيعية
0.86	عدالة الإجراءات
0.81	عدالة التفاعلات

ويوضح الجدول التالي الارتباط بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي

والدرجة الكلية لها:

جدول (2) "الارتباط بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية له"

معامل الارتباط	معامل الارتباط البعد
0.79	الالتزام العاطفي
0.85	الالتزام المعياري
0.87	الالتزام المستمر

وهذه القيم دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بحساب معامل الفا كرونباخ.

جدول (3)

"معاملات الارتباط بين كل من التطبيقات"

الالتزام التنظيمي بمجموع أبعاد	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	العدالة التنظيمية بمجموع أبعاد	عدالة التفاعلات	عدالة الإجراءات	العدالة التوزيعية	البعد
0.87	0.89	0.88	.85	0.84	0.91	0.83	0.78	معامل الارتباط

وهي جميعاً قيم دالة عند مستوى 0.01 مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات وأنه صالح للتطبيق على أفراد العينة.

وصف الاستبانة في صورتها النهائية:

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:

- **الأول:** عبارة عن استمارة بيانات أولية عن بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة مثل الجنس (ذكر/ انثى)، التخصص (علمي/ ادبي).
- **الثاني:** اشتمل على محور العدالة التنظيمية ويتكون من (24) عبارة، توزعت على ثلاثة محاور هي العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات.
- **الثالث:** اشتمل على محور الالتزام التنظيمي ويتكون من (22) عبارة، وزعت على المحاور التالية (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) وبالتالي أصبح مجموع العبارات (46) عبارة وزعت على الأبعاد الستة للأداة، وأمام كل عبارة خمسة بدائل يضع الفرد علامة (√) أمام البديل الذي يتفق مع وجهة نظره ثم قامت الباحثة بوضع مفتاح لتصحيح الإجابات، وقد

أعطيت البدائل الأوزان النسبية (1، 2، 3، 4، 5) لتعبر عن الاستجابات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) على الترتيب. تم إعادة ترتيب العبارات في الاستبانة، بحيث لا تظهر عبارات كل بعد مجتمعة معاً أمام أفراد العينة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4)

"أبعاد استبانة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأرقام العبارات التي تمثل كل بعد منها "

م	الأبعاد	أرقام العبارات الممثلة له	العدد
1	العدالة التوزيعية	8-1	8
2	عدالة الإجراءات	16-9	8
3	عدالة التفاعلات	24-17	8
4	الالتزام العاطفي	32-25	8
5	الالتزام المعياري	38-33	6
6	الالتزام المستمر	46-39	8
7	المجموع	46-1	46

3.1- عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من معلمي التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم التعليمية:

- وقد تألف المجتمع الذي اشتمت منه عينة الدراسة من معلمي التعليم الثانوي الاهلي من مكاتب التعليم التالية: (بريده- عنيزة- رياض الخبر- الاسياح- البكرية- البدايع) من مدارس التعليم الاهلي.
- وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (307) معلماً، (189) ذكر، (118) أنثى، بنسبة 23.5%، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بلغت (72) معلماً من المجتمع الأصلي للعينة وتضمنت العينة الفئات المختلفة من المعلمين

من الذكور والإناث، ونوع التخصص التدريسية، وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وذلك في الفصل الدراسي الثاني لعام 1440/1439 هـ.

جدول (5)

'فئات العينة من معلمي التعليم الثانوى وفق متغيرات الجنس، نوع التخصص

المتغيرات	الجنس		التخصص	
	ذكر	أنثى	علمي	ادبي
عدد	40	32	38	34
النسبة المئوية	%55.6	%44.4	%52.8	%47.2

4.1 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) statistical package for social science والمستخدم على أجهزة الحاسبات الآلية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.
- النسبة المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- المتوسطات الوزنية.
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون (حساب معامل الثبات للاستبانة).
- اختبارات T-test لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات.

وقد اعتمدت الباحثة على المعايير الإحصائية التالية للحكم على مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى، ومستوى الالتزام التنظيمى لمعلميها على النحو التالي (السيسي، عشيبية، 2011):

- يكون مستوى كل من العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى ضعيفاً جداً، إذا كان المتوسط الوزني يقع في الفترة من (1) إلى أقل من 1,8.
- ويكون مستوى كل من العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى ضعيفاً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من 1,8 إلى أقل من 2,6.
- ويكون مستوى كل من العدالة التنظيمية و مستوى الالتزام التنظيمى متوسطاً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من 2,6 إلى أقل من 3,4.
- ويكون مستوى كل من العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى كبيراً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من 3,4 إلى أقل من 4,2.
- ويكون مستوى كل من العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى كبيراً جداً إذا وقع المتوسط الوزني في الفترة من 4,2 إلى 5.

2) نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

- تاولت الباحثة فيما يلي النتائج التي أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة من المعلمين، وسوف يتم عرض هذه النتائج وتفسيرها وفق الترتيب التالي:
- النتائج الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى، على مستوى الاستبانة ككل وكل بعد من أبعادها.
 - النتائج الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى، وفق متغير الجنس (ذكر/ أنثى).
 - النتائج الخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى، وفق متغير نوع التخصص (علمى/ادبى).

- النتائج الخاصة بمستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي، على مستوى الاستبانة ككل وكل بعد من أبعادها.
 - النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي وفق متغير الجنس (ذكر/ أنثى).
 - النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي، وفق متغير نوع التخصص (علمي/ادبي).
 - النتائج الخاصة بالعدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميها.
- 1.2- النتائج الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي، على مستوى الاستبانة ككل وكل بعد من أبعادها والتي يوضحها جدول (6):

جدول (6)

"التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل وكل بعد من أبعاده"

ترتيب المحاور	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	نمط الاستجابة بعد الاستبانة
3	متوسط		3.21	25.7	العدالة التوزيعية
2	كبير		3.48	27.9	عدالة الإجراءات
1	كبير		5.9	30.9	عدالة التفاعلات
-	كبير		15.9	84.6	المجموع

يتضح من الجدول السابق (6) ما يلي:

- أن المتوسط الوزني لاستجابات أفراد العينة على مستوى استبانة العدالة التنظيمية ككل قد بلغ 3.53 ومقارنة بالمعايير الإحصائية (*) التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية يتضح أنها تقع على بداية المستوى الكبير والذي يمتد مداه من 3.4 إلى أقل من 4.2 وإن كانت تميل هذه النسبة إلى المتوسط وهذا معناه أن العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى تميل إلي المتوسط.

- وترى الباحثة أن هذا المستوى من العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى لا يتوافق مع المستوى المرغوب والذي يجب أن يتمتع به المعلمون، كونهم أحد أهم الركائز الأساسية في العملية التعليمية، كما يقع على كاهلهم عبء العملية التعليمية الذي يعتمد على مدى قدرتهم وكفائتهم (الدهشان، 2016، 151).

ومن ثم فإن مدركات المعلمين للعدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات، يجب أن ترتقي لمستوى أعلى. وذلك لأن إدراك المعلم للعدالة التنظيمية هي محركه نحو إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتحمل العديد من المسؤوليات الإضافية والتي تمكنه من تحقيق درجات عالية من الالتزام التنظيمى، مما ينعكس بشكل كبير على كفاءة العملية التعليمية وكفاءة المعلم الإنتاجية وفعالية المدرسة ككل (العمان والسعودى). هذا ويمكن أن يرجع وقوع مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى في هذا المستوى إلى ما يلي:

(*) استندت الدراسة على المعايير الإحصائية التالية في الحكم على مستوى العدالة التنظيمية: إذا كان المتوسط الوزني من 1 إلى أقل من 1.8 يكون المستوى ضعيفاً جداً، ويكون المستوى ضعيفاً إذا كان المتوسط الوزني من 1.8 إلى أقل من 2.6 ويكون متوسطاً إذا كان المتوسط الوزني من 2.6 إلى أقل من 3.4، ويكون كبيراً إذا كان المتوسط الوزني من 3.4 إلى أقل من 4.2، ويكون كبيراً جداً إذا كان المتوسط الوزني من 4.2 إلى 5.

- على الرغم من أن العدالة التنظيمية تمثل متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، كما تمثل أيضاً أحد المتغيرات التنظيمية التي تنعكس على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين ومن ضمنهم المعلمين، فإن عدم وصول المعلمين لدرجة كبيرة جداً من إدراكها قد يرجع لعدة أسباب من ضمنها عدم شعورهم بالعدالة في الأجر الذي يتقاضونه، فضلاً عن أن الحوافز والمكافآت الخاصة بالعمل لا تتماشى مع ما يبذلونه من جهد، ولا تكفي لسد احتياجاتهم المختلفة وقد يلجأ البعض إلى العمل بمهن أخرى لسد الإحتياجات اليومية المختلفة، وقد يزداد هذا الشعور نتيجة ان معظمهم يعانون من الغربة والبعد عن اوطانهم واسرهم، كما أشارت دراسة (جمال عبد السميع) أن انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية قد يرجع إلى سلوك بعض المديرين الذي لا يتصف بالإنصاف في التعامل، فضلاً عن ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة (المعايضة، 2007).
- كما قد يرجع وقوع مستوى العدالة التنظيمية في هذا المستوى إلى عدم وجود إمكانية لتغير القوانين المختلفة الخاصة بالمعلم كقانون كادر المعلم وقانون الخدمة المدنية بشأن العاملين المدنيين بالدولة ومن ضمنهم المعلمين رقم (47) لعام 1978 حيث يصعب تعديل نصاب المعلم من الأجور والمكافآت وحوافز العمل باعتبار أن أساسها ضعيف للغاية.
- بالإضافة لذلك فقد يرجع عدم وصول مستوى العدالة التنظيمية للمستوى المنشود ضعف تطبيق نظم الأداء والتقييم ذات المعايير الموضوعية والتي يغلب عليها في الغالب الطابع الشخصي، فالمدير يتحكم بقدر كبير في شؤون المعلمين خاصة في القطاع الخاص.
- ويمكن رد ذلك أيضاً إلى ضعف العدالة في الترقية والتي تسير وفق نظام الأقدمية، وبالتالي لا توجد أسس موضوعية للترقى للمعلمين فالمعلم يترقى إما بالإتجاه نحو الإشراف الفني للعمل بالتوجيه أو إدارى للعمل كوكيل أو

مدير، وهذا يحتاج لبعض الوقت وبالتالي يشعر المعلمون بأن أنظمة وإجراءات العمل غير مناسبة وغير عادلة بالنسبة لهم.

■ كما يمكن رد انخفاض مستوى العدالة التنظيمية إلى عدم توفر قيادات مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية بدرجة عالية، وربما يعود سبب ذلك لنقص التدريب في هذا المجال، وقد يعود للمركزية الشديدة التي يتبعها غالبية المديرين في إدارة شئون مدارسهم واتخاذ القرارات دون الاهتمام بجمع المعلومات عنها، وعدم مناقشتها مع المعلمين وتطبيقها بشكل متحيز دون إتاحة الفرصة للتظلم والإعتراض (الكندري، 2003).

■ كما يتضح من نفس الجدول السابق (6) أن متوسطات أفراد العينة حول الأبعاد: العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات، قد بلغت على الترتيب: 3.15، 3.44، 3.64، 3.42، ومقارنة بالمعايير التي اعتمدت عليها الدراسة يتضح أنها تقع في المستوى الكبير (يميل إلى المتوسط) والذي يمتد مداه من 3.4 إلى أقل من 4.2، ما عدا البعد الأول يقع في المستوى المتوسط، وهذا معناه أن العدالة التنظيمية على مستوى الأبعاد السابقة جاءت كبيرة كذلك ولكنها تميل إلى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة العامة والتي وقعت في نفس النطاق، ويمكن رد هذه النتيجة لنفس العوامل والأسباب التي تم تفسير النتيجة العامة في ضوءها.

■ وبالرغم من أن مستوى العدالة التنظيمية في الأبعاد السابقة جاء كبيراً شأنه في ذلك شأن مستوى العدالة التنظيمية على مستوى الاستبانة ككل إلا أنها تباينت فيما بينها وفيما يلي توضيح ذلك:

■ فقد احتل بعد التفاعلات المرتبة الأولى من حيث شيوع العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى بمنطقة القصيم ويمكن رد ذلك إلى إدراك المعلمين للعلاقات الجيدة بينهم وبين مدراءهم، من خلال معاملتهم باحترام، وأخذ المديرين حاجات المعلمين الشخصية بعين الإعتبار.

- وتري الباحثة أن السبب وراء ارتفاع مدركات معلمي التعليم الثانوى الاهلى لعدالة التفاعلات يرجع إلى معاملة المديرين للمعلمين باحترام، ومشاركته المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرارات ومناقشتها قبل اتخاذها، وتقديم المعلومات المطلوبة لتسهيل إنجاز العمل المطلوب منهم، وإعطائهم الوقت الكافى لإتمامه، كما قد يرجع إلى نزاهة المدير في تطبيق الإجراءات لمواجهة التجاوزات داخل المدرسة ودون تفرقة بين المعلمين.
- فالمدير الذي يجيد التعامل مع المعلمين يجعلهم يقبلون القرارات حتى ولو كانت غير مرغوبة بالنسبة لهم، من خلال تقديرهم، ومعاملتهم باحترام.
- ويؤيد ذلك دراسة (ياسر المهدي) حيث أشار إلى أن السبب في شعور المعلمين بعدالة التفاعلات قد يرجع إلى إدارة المدرسة وعلى رأسها مدير المدرسة حيث إلتزامه بالقيم والمعايير الأخلاقية في تعامله مع المعلمين (المهدي، 2006).
- أما فيما يتعلق باحتلال بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة من حيث وجود العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوى الاهلى، حيث بلغ متوسطه الوزني 3.15، فيمكن أن يعزى إلى عدم تناسب المكافآت مع الجهد المبذول.
- وترى الباحثة أن السبب وراء تدنى شعور المعلمين بالعدالة التوزيعية قد يرجع إلى عدم شعور المعلمين بالعدالة في أجورهم، وعدم وجود معيار معتمد لتوزيع المكافآت والحوافز، فالمعلم المجتهد نصيبه كالمتكاسل، وبالإضافة لذلك ارتفاع الأسعار وزيادة متطلبات الحياة من مأكّل وملبس وما يتعلق بالصحة وغيرها.
- كما أن الميزانية المخصصة للمدرسة لا توزع على وحداتها كالمعامل والأنشطة وفق خطة منظمة ومدروسة بما لا يحقق المستوى المطلوب من العدالة وبالتالي عدم وجود التجهيزات الملائمة للعمل بالفصول، وبالتالي يفتقد المعلم الشعور بالعدالة سواء في الراتب، المكافآت، الحوافز، توزيع الميزانية على وحدات المدرسة.

2.2- النتائج الخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى
الاهلى، وفق متغير الجنس (ذكر/ أنثى) والتي يوضحها جدول (7):
جدول(7)

"النتائج الخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى
الاهلى، وفق متغير الجنس (ذكر/ أنثى)"

الأبعاد	النوع	ن	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة"ت"	الدلالة ومستواها
العدالة التوزيعية	ذكر	40	22.9	5.8	4.2	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	29.2	6.8		
عدالة الإجراءات	ذكر	40	25.75	4.14	3.9	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	30.69	6.55		
عدالة التفاعلات	ذكر	40	29.35	5.24	2.7	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	32.94	6.23		
المجموع	ذكر	40	78.03	11.15	4.4	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	92.84	17.28		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى $0.01=2.58$ ودرجة حرية 70.

يتضح من الجدول السابق (7) ما يلي:

- من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول والخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى وفق متغير الجنس (ذكر/ أنثى) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وهذا يعنى ان درجات تقدير الدلالة عند عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوى الاهلى تختلف باختلاف الجنس وبذلك فهم لا يملكون نفس التصورات عن تقييم العدالة التنظيمية بمدارسهم وقد جاءت النتيجة لصالح الاناث وبمتوسط حسابى 92.84 مقابل متوسط حسابى 78.03 للذكور بمعنى ان لديهم تصورات

اعلى في تقييم مستوى العدالة التنظيمية بمدارسهم مقارنة بالذكور وقد يعزى ذلك الى عدم تشابه ظروفهم فهم لا يعملون تحت مظلة إدارة واحدة بل إدارات مختلفة وقد يرجع ذلك الى ان ادراك الاناث الى مستوى العدالة التنظيمية يكون بمجرد حصولهن على قدر حتى لو قليل من العدالة التنظيمية حيث ان طموحهن في العمل قد يكون اقل من طموح وتطلعات الذكور بالعمل فبالنسبة للمرأة قد يتقاسم اهتماماتها مع مسؤوليتها نحو البيت والاسرة وربما يأتي العمل في المرتبة الثانية بعد مسؤوليتها نحو الاسرة.

3.2- النتائج الخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى، وفق متغير نوع التخصص (علمي/ ادبي) والتي يوضحها جدول (8):

جدول (8)

"النتائج الخاصة باختلاف مستوى العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى، وفق متغير نوع التخصص (علمي/ ادبي)"

الأبعاد	التخصص	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة ومستواها
العدالة التوزيعية	علمي	38	22.68	5.14	4.36	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	29.12	6.76		
عدالة الإجراءات	علمي	38	25.21	3.77	4.79	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	31.00	6.29		
عدالة التفاعلات	علمي	38	28.37	4.68	4.35	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	33.82	5.92		
المجموع	علمي	38	76.26	9.74	5.62	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	93.94	16.4		

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 438=2.58.

يتضح من الجدول السابق (8) ما يلي:

- يتضح من نتائج الجدول رقم (8) ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير نوع التخصص (علمي/ ادبي) بين اراء افراد العينة من معلمي المدارس الثانوى الاهلى وقد جاءت النتيجة في صالح معلمى التخصص الادبى بمتوسط (93.9) في مقابل متوسط (72.5) للتخصص العلمى وقد ترجع هذه الفروق الى عدم وجود نظرة واحدة لدى معلمى المدارس الثانوى الاهلى من التخصصات المختلفة لمفاهيم العدالة التنظيمية وما تتضمنه من معان وذلك قد يكون بسبب اختلاف طبيعة تخصصهم ومهامهم واعبائهم الوظيفية داخل المدارس وبالتالي قد يختلف ادراكهم لمعاني العدالة التنظيمية في المدارس التي يعملون بها حيث ان التخصص الادبى قد يتعرض الى موضوع العدالة من خلال دراستهم لموضوعات نمس هذا الموضوع وهذا قد لا يصادف تخصص العلمى وان صادف قد يكون بشكل غير مباشر.

4.2- النتائج الخاصة بمستوى الالتزام التنظيمى لمعلمي التعليم الثانوى الاهلى، على مستوى الاستبانة ككل وكل بعد من أبعادها والتي يوضحها جدول رقم (9):

جدول رقم (9) "النتائج الخاصة بمستوى الالتزام التنظيمى لمعلمي التعليم الثانوى، على مستوى الاستبانة ككل وكل بعد من أبعادها"

ترتيب المحاور	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	نمط الاستجابة بعد الاستبانة
1	كبير	6.40	3.89	31.166	الالتزام العاطفى
2	كبير	6.83	4.964	29.777	الالتزام المعيارى
3	متوسط	5.57	2.597	20.777	الالتزام المستمر
	كبير	17.47	3.71	81.722	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (9):

- أن المتوسط الوزني لاستجابات أفراد العينة على مستوى استبانة الالتزام التنظيمي ككل قد بلغ 3.71 ومقارنة بالمعايير الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية يتضح أنها تقع في المستوى الكبير الذي يميل إلى المتوسط.
- وترى الباحثة أن هذا المستوى من الالتزام التنظيمي يعد غير متوافقاً مع المستوى المنشود، فينعكس على أداء المعلم داخل المدرسة، وذلك لأن المعلم إذا كان ملتزم تنظيمياً بالتالي فإنه قد يبذل قصارى جهده في العمل أولاً ليحافظ على هذا العمل وثانياً ليقوم برد الجميل للمدرسة التي أشعرته بالالتزام التنظيمي ومن ثم فإذا كان هذا هو مستوى شعور المعلم نحو وظيفته فإن ذلك قد يمثل درجة من الخطوره لأن النواتج قد تكون اقل إيجابية او قد تكون سلبية فيما بعد.
- كما يتضح من نفس الجدول السابق (9) أن متوسطات أفراد العينة حول الأبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر قد بلغت على الترتيب: 2.59، 4.96، 3.89، ومقارنة بالمعايير التي اعتمدت عليها الدراسة يتضح أنها تقع في المستوى الكبير الذي يميل إلى المتوسط والمتوسط والذي يمتد مداه من 2.6 إلى أقل من 3.4، ما عدا البعد الثالث يقع في المستوى المتوسط، وهذا معناه أن الالتزام التنظيمي على مستوى الأبعاد السابقة جاء كذلك في المستوى كبير يميل إلى المتوسط، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة العامة والتي وقعت في نفس النطاق، ويمكن رد هذه النتيجة لنفس العوامل والأسباب التي تم تفسير النتيجة العامة في ضوءها.
- وبالرغم من أن مستوى الالتزام التنظيمي في الأبعاد السابقة جاء متوسطاً شأنه في ذلك شأن مستوى الالتزام التنظيمي على مستوى الاستبانة ككل إلا أنها تباينت فيما بينها وفيما يلي توضيح ذلك:
- فقد احتل بعد الالتزام المعياري المرتبة الأولى من حيث توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمى التعليم الثانوى الاهلى بمنطقة القصيم، وترى الباحثة أن السبب وراء

احتلال بعد الالتزام المعياري المرتبة الأولى قد يرجع إلى دعم المدرسة الجيد للمعلمين اللذين يعملون بها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في إجراءات التنفيذ الخاصة بالعمل ولكن قد يكون في المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة.

- أما فيما يتعلق باحتلال بعد الالتزام المستمر المرتبة الأخيرة من حيث وجود الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي، حيث بلغ متوسطه الوزني 2.59 يمكن أن يعزى إلى عدم وجود رغبة قوية لدى معلمي التعليم الثانوي الاهلي في التمسك بأهداف وقيم المدرسة التي يعمل بها بالقدر الذي يجعلهم من المستحيل التضحية بها وان استثمارتهم الشخصية المتمثلة على سبيل المثال في علاقات زملاء العمل ومدة الخدمة وغيرها لا تجعل تركه للمدرسة التي يعمل بها والعمل بمكان آخر قد لا يكون مكلف للدرجة.

5.2- النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي وفق متغير الجنس (نكر/ أنثى) والتي يوضحها الجدول التالي:
جدول رقم(10) "النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوي الاهلي وفق متغير الجنس (نكر/ أنثى)"

الأبعاد	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة ومستواها
الالتزام العاطفي	ذكر	40	29.45	6.03	2.6	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	33.31	6.28		
الالتزام المعياري	ذكر	40	27.74	6.27	3	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	32.34	6.73		
الالتزام المستمر	ذكر	40	19.02	4.52	3.2	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32	22.96	6.04		
المجموع	ذكر	40			3.2	دال عند مستوى 0.01
	أنثى	32				

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية=70=2.58.

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو مستوى الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير الجنس وقد جاءت النتيجة في صالح الاناث بمتوسط 88.6 في مقابل متوسط 76.2 للذكور وهذا قد يرجع الى ان درجة الارتباط السيكولوجي بالمنظمة من خلال مجموعة المشاعر لدى الاناث يكون اقوى عنه عند الذكور مثال العلاقات بالزملاء في العمل والارتباط بهم قد يكون اقوى نتيجة الطبيعة العاطفية للإناث عن الذكور مما قد يجعل الاناث مرتبطين اكثر بمكان عملهم عن الذكور وبالتمسك به وعدم القدرة على التضحية به وذلك قد يكون لاحساسهم بأن تركهم لمكان عملهم فيه تضحية بأستثمارتهم الشخصية.

6.2- النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوى

الاهلى، وفق متغير المدرسة (علمي/ ادبي) والتي يوضحها جدول رقم (11):

جدول رقم (11)

"النتائج الخاصة باختلاف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الثانوى الاهلى،

وفق متغير التخصص (علمي/ ادبي)"

الأبعاد	التخصص	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" ومستواها	الدلالة
البعد العاطفي	علمي	38	28.15	6.37	4.8	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	34.5	4.52		
البعد المعياري	علمي	38	26.21	6.12	5.6	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	33.76	5.25		
البعد المستمر	علمي	38	18.10	4.71	4.7	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34	23.76	4.94		
المجموع	علمي	38			5.7	دال عند مستوى 0.01
	ادبي	34				

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 438=2.58.

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

- وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية وقد ترجع هذه الفروق الى اختلاف التخصص وما ينطوي عليه من صفات شخصية يكتسبها صاحب التخصص في غلبة البعد العاطفي عند تخصص الادبي أكثر منه عند تخصص العلمي مما قد يؤدي الى وجود فروق في درجة الالتزام التنظيمي عند أصحاب التخصصين.

7.2- النتائج الخاصة بالعدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى الاهلى وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي لمعلميها والتي يوضحها جدول رقم (12).

جدول رقم (12)

"النتائج الخاصة بالعدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوى وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لمعلميها"

المجموع	البعد المستمر	البعد المعيارى	البعد العاطفى	أبعادالالتزام التنظيمي
				أبعاد العدالة التنظيمية
0.551	0.613	0.511	0.426	العدالة التوزيعية
0.685	0.652	0.652	0.667	عدالة الإجراءات
0.716	0.659	0.656	0.681	عدالة التفاعلات
0.761	0.759	0.754	0.664	المجموع

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين العدالة التنظيمية وأبعادها، والالتزام التنظيمي وأبعاده وهذا يعنى أن شعور المعلمين بالعدالة في توزيع الرواتب والمكافآت والحوافز، ينعكس على الالتزام التنظيمي للمعلم عن عوائده المادية وتلبية احتياجاته اليومية وشعوره بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع ما يحصل عليه من عائد، وينعكس أيضاً على شعوره بالأمان والاستقرار الوظيفي، وقيامه بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة لأنه

يتم تقديره ومن ثم يتولد لديه الدافع نحو الإنجاز والالتزام، كما قد ينعكس شعوره بالعدالة في التوزيع على علاقاته مع زملاءه ومديره، حيث سيادة العلاقات الجيدة فيما بينهم، بالإضافة إلى تكيفه مع ظروف العمل المختلفة ورغبته في إنجاز مهام العمل والرغبة في التجديد والإبتكار، ومن ثم الوصول إلى معدلات التزام أكبر.

فشعور المعلم بعدم العدالة في تقييم أدائه يستتبعه أنماط سلوكية سلبية، كعدم الإلتزام بمهام الوظيفة، وعدم تأديتها بالدقة المطلوبة، وعدم رضاه الوظيفي (أبو حشيش، 2011).

ومما سبق نجد أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد الإلتزام التنظيمي علاقة إرتباطية موجبة بمعنى كلما إرتفع مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية بأبعادها، كلما إرتفع التزامهم التنظيمي.

فالممارسات العادلة للمديرين لها تأثير إيجابي على اتجاهات وسلوكيات المعلمين، فإذا توفر مناخ العدالة داخل المدرسة مع إهتمام المديرين برعاية مصالح المعلمين فإن محصلة ذلك زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي وتحفيزهم نحو تبني سلوكيات إيجابية، وهذا يعكس أهمية تأسيس ودعم مناخ للعدالة داخل المدرسة (عبد الوهاب، 2013).

رابعاً: تصور مقترح للارتقاء بالالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الأهلية بالمرحلة الثانوية بمنطقة القصيم في ضوء ممارسات العدالة التنظيمية:

في ضوء نتائج التحليلات النظرية ونتائج الجانب الميداني يمكن تصور مقترح لتنمية العلاقة بين العدالة التنظيمية والأكاديمية والالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الأهلية للمرحلة الثانوية بمنطقة القصيم.

ويتضمن التصور المقترح عدة عناصر هي:

(1) مصادر التصور المقترح.

- (2) أهداف التصور المقترح.
- (3) أسس ومنطلقات التصور المقترح.
- (4) آليات واجراءات تطبيق التصور المقترح.
- (5) معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

وفيما يلي تفصيل ذلك :

(1) مصادر التصور المقترح:

يبني التصور المقترح للدراسة على التحليلات النظرية لها، ونتائج جانبها الميداني.

(2) أهداف التصور المقترح:

إن الغاية والهدف الأساسي لهذا التصور المقترح هو الارتقاء بمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بما ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم.

ولتحقيق هذه الغاية يتطلب ذلك تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي بمنطقة القصيم التعليمية.
- تشجيع قادة المدارس الاهلية ووكلائها ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين علي الارتقاء بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- نشر ممارسات وأبعاد الالتزام التنظيمي بين أعضاء المدارس الاهلية بمجتمع القصيم التعليمي، مما ينعكس علي أداء المدرسة ككل وعلى مخرجاتها.
- تفعيل الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الاهلية بمنطقة القصيم من خلال نشر ثقافة الالتزام بينهم. الاهتمام بنشر الأسس النظرية للالتزام التنظيمي وأبعاده بين أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن بعض المعوقات التي تعوق الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الاهلية وسبل التغلب عليها.

- اقتراح أهم متطلبات الالتزام التنظيمي للمعلمين بالتعليم الثانوي الاهلي بمدارس التعليم الاهلية بالقصيم.
- توفير بيئة تنظيمية مناسبة يسودها ثقافة تنظيمية داعمة للالتزام التنظيمي، والعوامل التي تؤدي إلى تحقيقه من أجل الارتقاء بأداء معلمي المدارس الثانوية الاهلية بمنطقة القصيم.

3) أسس ومنطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من التحديات والمتغيرات التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات المجتمع وخاصة القطاع التعليمي بالمدارس، ومن أهم هذه المنطلقات ما يلي:

- تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي يتطلب نشر مبادئ العدالة بالمدارس الاهلية، والقيم الإيجابية لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- الالتزام التنظيمي للمعلمين يدفعهم لإنجاز أدوارهم المهنية بفاعلية كبيرة.
- تطبيق مبادئ العدالة بالمدارس الثانوية الاهلية يتطلب وعي المعلمين بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية.
- للمعلمين دور فعال وحيوي في بالتعليم، حيث يقومون بدور بارز في تحقيق رؤية ورسالة مدارسهم والمشاركة الفعالة في تحقيق الرقي لمجتمعاتهم، ومن ثم تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم.
- تحتاج المدارس الاهلية بالمملكة في الوقت الحالي إلى إحداث تغييرات جذرية في جميع عناصرها ومكوناتها حتى يمكنها الارتقاء بأدائها وتعزيز شعور المعلمين بالعدالة التنظيمية ومن ثم تحسين التزامهم التنظيمي.
- تغيير الثقافة السائدة بالمؤسسة التعليمية الاهلية أساس لتحقيق العدالة التنظيمية والشعور بالالتزام التنظيمي.
- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الاهلي، وضعف الالتزام التنظيمي ومحاولة التغلب عليها.

- تشجيع التعاون وبتث الثقة بين المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التعليمية.
- إن تطبيق مبادئ العدالة في المدارس الثانوية الاهلية يعد ضرورة ملحة تسهم في شعور المعلمين بالرضا عن عملهم ومن ثم تدفعهم للالتزام التنظيمي. نشر المفاهيم والمعارف والأسس النظرية الخاصة بالرضا الوظيفي للمعلم، والعدالة التنظيمية بالمدارس.
- الالتزام التنظيمي للمعلمين يؤثر في مستوى تحقيق التعليم قبل الجامعي لأهدافه، حيث يؤدي إلى تنمية إحساس المعلمين بالانتماء لمدارسهم وبالتالي الانتماء لمجتمعهم، كما أنه يساعد في رفع مستوى الالتزام الجماعي بينهم داخل العمل، مما يدعم استقرارها كنظام اجتماعي ويخلق مناخًا يشجع على الابتكار والتميز.
- توفير بيئة تنظيمية مناسبة تساعد في تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، والعوامل التي تؤدي إلى الالتزام التنظيمي.
- ترسيخ المبادئ والافتراضات الأساسية للعدالة التنظيمية بالمدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

4) آليات واجراءات تطبيق التصور المقترح :

تتمثل آليات واجراءات تطبيق التصور المقترح فيما يلي:

- وضع معايير أكثر دقة وموضوعية لترقي المعلمين بمدارس التعليم الاهلية بالمملكة عامة والتعليم الثانوي الاهلي خاصة وربطها بالالتزام التنظيمي لهم، ويمكن تقسيمها كالتالي:
- **المعايير الموضوعية:** وتتمثل في توافر عدة شروط موضوعية في المعلم المقدم للترقية وهي:
 - أن يمتلك المعلم بيان بتحقيقه الالتزام التنظيمي في المدرسة.

- قيام المعلم ببعض الأنشطة كالمشاركة في أعمال ادارة التعليم بترشيح من المدرسة التي يعمل بها ومراقبة التزامه التنظيمي.
 - **المعايير الشخصية:** وتتمثل في توافر مجموعة من المهارات والسمات الشخصية ومن هذه المهارات:
 - **مهارات ذاتية:** كالمبادأة، القدرة علي الابتكار، وضبط النفس، الثقة، تحمل المسؤولية.
 - **مهارات فنية:** كالمعرفة المتخصصة في كل من المجال التخصصي والإداري.
 - **مهارات إنسانية:** كالقدرة علي التعامل مع باقي أعضاء المدرسة والمدارس الأخرى والتواصل معهم بكفاءة وفعالية.
- إصدار بطاقات توصيف لمهام المعلمين بالمرحلة الثانوية:**
- ذلك لأن توصيف عمل المعلمين يمكنهم من أداء أدوارهم، يجب أن تتضمن بطاقات التوصيف الوظيفي لهم أدوار وممارسات الالتزام التنظيمي، تتعلق بالالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، ويتم تحليلها لمؤشرات محددة يسهل قياسها من خلال تحليل الأدب النظري، واعداد قائمة بها وتحكيم مجموعة من الخبراء عليها.

5) **معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:**

- يتوقع في حالة تنفيذ التصور المقترح أن تواجهه بعض المعوقات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ إلى حد ما، وتتمثل أهم هذه المعوقات:
- **مقاومة بعض المعلمين لأي محاولة للتغيير** ويرجع ذلك لخوف الأفراد من التغيير، حيث أن هناك البعض يميلون إلى الإبقاء على الوضع الراهن، وقد يرجع ذلك أيضا لعدم الاستعداد لخوض التجارب أو المجازفة حتى بالتفكير في أفكار جديدة مبتكرة، بالإضافة إلى الابتعاد عن الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة والإبقاء على الأمور الروتينية والتقليدية المعتادة.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التغيير بين المعلمين بحيث يتيح الفرصة أمامهم لقبول التغيير التي تهدف المؤسسة تحقيقها، كما يمكن التغلب على ذلك من خلال بناء الثقة بين القادة والمعلمين وذلك إشراكهم في عملية التخطيط حتى يشعرون بتأكيد الذات إلى الحد الذي يقلل لديهم الإحساس بالخوف من التغيير، كما يشعرون بشيء من الاطمئنان والفهم تجاه طبيعة هذا التغيير فتزداد درجة قبولهم له، هذا بالإضافة إلى قيام القادة بالاشتراك مع المعلمين في تطوير رؤية واضحة للمؤسسة، وتشكيل الملامح السياسية لهذا التغيير.

▪ **ضعف مفهوم الالتزام التنظيمي لدى بعض المعلمين** وللتغلب على ذلك لابد من تضمين نظرية الالتزام التنظيمي في التعليم وترجمتها الي واقع من خلال الدورات التدريبية الندوات وورش العمل فمن الضروري توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده وأهمية تطبيقه في المدرسة.

▪ **ضعف برامج إعداد وتدريب المعلمين واقتصارها على برامج محددة ومكررة وغير مبتكرة** وللتغلب على ذلك فلا بد من زيادة الاهتمام بتأهيل المعلمين من خلال توفير برامج تدريبية دورية للمعلمين تعقد بالمدرسة، ومنح المعلمين بالمدرسة المزيد من الصلاحيات ولن يتحقق ذلك الا بتوفير مناخ تنظيمي يسمح بالمشاركة ويؤمن بأهمية العمل الجماعي لإكسابهم المهارات من خلال إتباعهم للسلوكيات السليمة.

▪ **غموض المهام والأدوار:** حيث يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية التي تسبب ضغوط العمل للمعلمين، وقد يرجع ذلك للتحديد غير الدقيق للمهام والأدوار والواجبات، بالإضافة إلى عدم وجود بطاقة توصيف وظيفي لهم، وبذلك يشغل هذه الوظيفة دون أن يكون لديه معرفه كافية بواجباتها ومسئولياتها والمهارات والمعلومات المطلوبة لأدائها.

يمكن التغلب على ذلك من خلال برامج التنمية المهنية الذاتية، والتي يمكنها مساعدتهم على فهم طبيعة أدواره، كما أنها تنمي قدراته بالمهارات اللازمة هذا

بالإضافة إلى ضرورة اضطراره على القوانين واللوائح التي تتضمن توصيف وظيفي لمهامه ومسئوليته.

- **ضعف التمويل المخصص لتنمية قدرات المعلمين:** حيث يعتبر توفير الموارد المالية و الدعم المالي من أهم عناصر نجاح أو فشل المدارس في أداء مهامها، وذلك لما يترتب عليه من مشكلات.
- لتغلب على ذلك يتعين على رئيس القسم أن يسعى إلى توفير مصادر جديدة لتوفير الدعم المالي بما يكفل له لقيام بأدواره على أفضل نحو.
- **ضعف المشاركة والعمل الجماعي بين المعلمين وشيوع العمل الفردي** وللتغلب على ذلك فلا بد من اثناء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوي التزام المعلمين بأهداف المدرسة وتطلعاتها المستقبلية.
- **ضعف العدالة التنظيمية والتي تؤثر على التزام المعلمين وشعورهم بالامبالاه:** وللتغلب على ذلك من خلال تبني العدالة التنظيمية في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة، مما يؤدي الى زيادة شعور المعلم بالعدالة وزيادة انتماءه لعمله وتطلعه للتطور والتنمية الوظيفية بشكل مستمر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري (1996): *لسان العرب*، الجزء (6)، دار المعارف القاهرة.
- أبو تايه، بندر كريم (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، كلية التخطيط والإدارة بالأردن، المجلد (20)، العدد (2).

- أبو جياب، محمد مصطفى (2014): *مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدي ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو سيف، محمود سيد (2018): *دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوي الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للبحث في العلوم التربوية.*
- ابوحشيش، على السعيد (2011): *العلاقة بين تقييم الاداء والعدالة الاجرائية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مشروعات المنطقة الصناعية جنوب بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.*
- أيوب، حسن بسيوني (2005): *الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (27)، العدد (2).*
- توفيق، أحمد فرغلي (2018): *العدالة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، رسالة ماجستير، كلية التمريض، جامعة عين شمس.*
- الجميلي، مخلص شياح علي (2012): *العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.*
- جودة، محفوظ (2007): *أثر العدالة التنظيمية على مناخ الابداع: دراسة ميدانية عن شركات الادوية الاردنية مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة.*
- حمادات، محمد؛ عياصرة، محمد (2011): *درجة الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الاردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الانسانية، 25(4).*
- حمادة، أسماء شعبان (2016): *العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية بمدينة السادات.*
- حنونة، سامي إبراهيم (2006): *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.*

- الخالدي، مشعل خالد (2014): العلاقة بين ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والالتزام التنظيمي للمعلمين والتحصيل الدراسي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- خشان، محمد عبد النبي (2012): توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2012.
- دعوم، حامد محمد، مومني، عبد اللطيف عبد الكريم (2011): الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في محافظتي عجلون وجرش في ضوء بعض المتغيرات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الرشيد، يوسف خلف (2012): العلاقة بين تصورات العاملين لاستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت ورضاهم الوظيفي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.
- زايد، عادل محمد تحليل: العلاقة بين اساليب مراقبة الأداء الوظيفي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق.
- سعيد، حامد (2003): اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة ميدانية، جامعة الازهر.
- سليم، أحمد عبد السلام (2014): تأثير العدالة التنظيمية علي النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، تصدر عن كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (51)، العدد (2).
- السيسى، جمال أحمد، عشيبه، فتحى درويش (2011): ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية.

- شما، فتحي محسن، الشرمان، منيرة محمود (2018): العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظرهم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(11)، غزة المركز القومي للبحوث.
- الشهري، أحمد عوض (2012): الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: محدداته، واقعة، وتميته، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- شيخ السوق، سمر محمود (2014): القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الصباغ، شوقي محمد (2006): دراسة اثر كلا من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الصيرفي، محمد (2005): السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الغنى، شيماء عبد الغنى (2012): أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبد المجيد، أشرف عبد التواب، العوفي، زهور سمران مرزوق (2016): العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
- العبدلى، سامى عكاش (2014): الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- العبيدى، نماء جوادز (2012): اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالى مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (4)، جامعة تكريت، العراق.
- العجمي، راشد شبيب (1999): الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة.

- عصمان، خيرية محمد بن (2018): تنمية الالتزام التنظيمي علي ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة طرابلس، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- عصمان، خيرية محمد حسين (2018): تنمية الالتزام التنظيمي على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بجامعة طرابلس، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- عطية، مروة عبد الجواد (2017): أثر القيادة التحويلية علي الالتزام التنظيمي للموظفين بشركات الطيران المصرية، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.
- فلمان، ايناس فؤاد (1429): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ام القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القرالة، ذكريات جبريل (2014): أخلاقيات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات جنوب الأردن، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- قنديل، محمد عطية. (2012): العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الكتبي، محسن علي (2001): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية والمناخ التنظيمي بالاعتراب الوظيفي دراسة تطبيقية بالشركات التابعة لهيئة قناة السويس، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 25(2)، 383-472.
- الكندري، عبد الله محمد (2003): أثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- محمد، دره عمر (2008م): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حلب- سوريا، دار الرضوان.

- محمود علاء الدين عبد الغنى، 1991: محددات الالتزام واثره في فاعلية التنظيم: دراسة تطبيقية في القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف (2013): السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة- مصر .
- المعايطه، على أحمد (2007): مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن العدالة التنظيمية من وجه نظر المعلمين وعلاقتهم ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 3(132).
- المليجي، رضا ابراهيم (2011): معجم المصطلحات في الادارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011.
- المهدي، ياسر فتحي، (2006): العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2006.
- مهنى، سارة (2016): العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة- الجزائر .
- يوسف، درويش عبدالرحمن (1999): العلاقة بين دافعية العمل والأداء التنظيمي والأداء والخصائص الفردية- دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، 39(30).
- يونس، مجدي محمد؛ علي، أميرة محمد (2017): الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مؤتمر كلية التربية الدولي الأول في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adams, J. S. (1963): toward an understanding of inequity, *journal of abnormal and social physiology*, 67: 422-436.
- Alien, D.G. (2006): Do organizational socialization tactics influence Newcomer Embeddedness ND Turnover?" *Journal of management*,. 32, 237- 240.

- Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Bies, R.J. & Maag, J.S. (1986): Interactional justice: communication criteria of fairness" *Research on Negotiation in organizations*, 1: 43- 55.
- Bing. Ma, Shanshi. Lu. Donglai. Liu.(2014): The impact of Organizational Identification on The Relationship Between Procedural Justice and Employee Work Outcomes, *Social Behavior and Personality*,.42(.3).
- Bushra.Fatima Ahmad; asvir. Usman Naveed (2011): Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan), *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18).
- Byars, I. Lloyd and Leslive W. Rue (1997): *Human resource management*, 5th Ed. Ny: Irwin Mc Graw-Hill Inc.
- Domian, J. Lonsdale(2013): Interactional justice and emotional abuse: two slides of the same coin?, *Arts and social sciences journal*,. 20(13), Available at: <http://Aston Journals. Com/ assj>.
- EricGLambert etal(2005): The Impact of Distributive and procedural Justice on social service workers, *social Justice research*. 18(.4).
- Farahani. Majid (2011): An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, *International Business Research*, 4 (4).
- Fasola, O.S, Adeyemi, M.A, Olowe, F.T, Moradeyo, O.A, Babalola, Oginni. (2013): Exploring the Relationship between

Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Commitment among Nigerian Banks Employees. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2 (10).

- Greenberg J. (1990): Organizational justice: yesterday, *today and tomorrow journal of management*, 16(2): 55-76.
- Greenberg J. and Bies, R. (1992): Establishing the role of empirical of organizational justice in philosophical *inquiries into business ethics*, 18 (5): 433-444.
- Greenberg, J. (1990): Organizational justice: *yesterday, today, and tomorrow Journal of management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. Barson, A. (2008): Behavior in organization, 9th ed. Person Hall USA.
- Greenberg, J.(1990): Employee that as reaction to underpayment inequity: the Hidden cost of pay cuts". *Social justice research*, 1:127-172.
- Gropanzano, R. & J. Greenberg, (1997): Progress in organizational justice: Tunneling through the Maze in I.T. Robertson and C.D. cooper (Eds), *international Review of industrial and organizational psychology*,. (12), 317-372.
- Hakan. Turgut, Ismail.Tokmak, Gem.Gucel (2014): The Effect of Employees, Organiza-tional justice Perceptions on Their Organizational Commitment: Auniversity Sample, *International Journal of Business and Management Studies*,. 4(2).
- Huseman, R. C. J.D. Hatfield and E.W. Niles, (1987): A new perspective on Equity theory: The equity sensitivity construct, *Academy of management Review*, No. 12, (2) 222-234.

- Ismail. Azman, Al-Banna. Hasan Mohamed, Sulaiman. Ahmad Zaidi, Mohamad.Mohd Hamran, Yusuf.Munirah Hanim (2011): An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, 2 (1).
- Mei.F (2011): *the relationship among study of principles transformational leadership behavior, teachers organizational commitment and job involvement in elementary school*, (master's thesis), East China, University of Science and Technology.
- Morrison, E.W. (2002): Newcomers relationship: the role of social network during socialization", *Academy of management Journal*,. 45, 1149–1160.
- Mustafa. Yavuz (2010): The effect of organizational Justice and culture on organizational commitment, *African Journal of Business management*. 4, (5) .
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993): Justice as a mediator of the relationship between methods of Monitoring and organizational citizenship behaviour.", *Academy of management Journal*. 36, (2): 527– 556.
- Nigar. Cakar, SiLbel.yildiz. (2009): The Effects of Organizational justice on Job Satisfaction is Perceived Organizational Support Amediator?, *Electronic Journal of Social Sciences*,. 8, (28).
- Osman. Titrek, Mahmut.Polatcan, Zafer. Gunes, Gozde. Sezen (2001): The Relationship Among Emotional Intelligence (EQ), Organizational Justice (OJ), Organizational Citizenship Behavior (OCB), *International Journal of Academic Research*, Vol. 6(1).

- Ronald Fisher, et al., *Are perceptions of organizational justice universal? an exploration of measurement in variance across thirteen cultures*, Soc. Just Res. 24, 2011.
- Shikha, P, Verma; Venkat, Krishnan,. (2013): Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role of Leader's Gender. NMIMS Management Review. 23. 91-112
- Tae. Kim, Phyllis. Solomon, Cinjae. Jang. (2012): Organizational Justice and Social Workers Ententions to Leave Agency Positions, National Association of Social workers,. 36(.1).
- Wang, X., Ma, L.; Zhang, M. (2014): Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. Social Behavior and Personality, An international journal, 42, 25.
- Xueli. Wang, Lin.Ma, Mian. Zhang. (2014): Transformational Leadership and Agency Workers, Organizational Commitment: The Mediating Effect of Organizational Justice and Job Characteristics, Social Behavior and Personality, 42(.1).
- Yousef, D.A. (2017): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government, International Journal of Public Administration, 40(1), 77-80.