

تاريخ الإرسال (2017-12-20)، تاريخ قبول النشر (2018-01-21)

أ. فتحي محسن شما^{1*}
أ.د. منيرة محمود الشerman¹

¹ قسم الإدارة وأصول التربية - جامعة اليرموك - الأردن
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: fsh1308@gmail.com

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

المخلص:

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير استبانته ذات محورين: المحور الأول العدالة التنظيمية مكونة من (26) فقرة موزعة على (3) مجالات: مجال العدالة التوزيعية (8) فقرات، مجال العدالة الإجرائية (9) فقرات ومجال العدالة التفاعلية (9) فقرات. المحور الثاني الالتزام التنظيمي مكون من (18) فقرة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين داخل الخط الأخضر في (30) مدرسة موزعة على (3) مراحل تعليمية، المرحلة الابتدائية (10) مدارس، المرحلة الإعدادية (10) مدارس والمرحلة الثانوية (10) مدارس وكان عددهم (354) معلماً ومعلمة. بعد أن طبقت الاستبانة وإجراء التحليل الإحصائي الملائم توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها: وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية بكافة مجالاتها ويتقدمها مجال العدالة التفاعلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في كافة المراحل التدريسية. أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين فتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع. وأخيراً كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بكافة مجالاتها. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات إجراء دراسات حول متغيري الدراسة في بيئات مختلفة ومقارنتها مع ثقافات أخرى كالثقافة الغربية، تدريب المديرين على كيفية توزيع المهام والأدوار بين المعلمين.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الخط الأخضر، مديري المدارس

Organizational justice among school principals within the Green Line and its relationship with organizational commitment of teachers from their point of view

Abstract:

The study aimed to explore the level of organizational justice among school principals within the Green Line and its relationship with organizational commitment of the teachers from their point of view.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive correlation design was used, and the development of a two parts questionnaire: The first part is the organizational justice consisting of (26) items divided into (3) areas: the field of distributive justice, (8) items, the field of procedural justice, Interactive justice (9) items. The second part is organizational commitment consisting of (18) items, The questionnaire was applied to a sample of teachers within the Green Line in (30) schools divided into (3) stages of education, the primary stage (10) schools, the preparatory stage (10) schools and the secondary school (10) schools, were (354) teachers. The results showed that organizational justice in all its dimensions was in high level, and the dimension of interactive justice among the principals within the Green Line from the teachers perspective in all educational stages was in the first rank. As for the level of organizational commitment of teachers, the study found that there is a high level of organizational commitment of teachers, also the study revealed a positive correlation between the field of organizational commitment and organizational justice in all its dimensions. The study concluded several recommendations to conduct studies on the study variables in different environments and compare them with other cultures such as Western culture, training managers on how to distribute tasks and roles among teachers.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, Green Line, school principals

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف عبر العديد من الوسائل، ومن ضمنها ضمان جودة العنصر البشري والتي تؤكد بأن الموارد البشرية تعدّ من أهم الموارد في المنظمات والمؤسسات ومصدرًا لقدرتها التنافسية، لذا يجب على الإدارة الاستثمار في هذه الموارد كي ترقى بالمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها. ففي المؤسسات التربوية يجب أن يبرز دور الإدارة في تحقيق العدالة التنظيمية بين المعلمين والمعلمات على حد سواء وذلك للوصول إلى أعلى درجات الالتزام من المعلمين وبما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة التربوية.

لاقت العدالة التنظيمية اهتمامًا من قبل الباحثين في مجال الإدارة البشرية والسلوك التنظيمي، وركز الباحثون على دور العدالة التنظيمية في بيئة العمل، وخلصوا إلى الاستنتاج بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على اتجاهات العاملين والتي تضمّ الرضا الوظيفي، الانتماء والالتزام التنظيمي. (Kumar et al., 2009)، وأضاف كاهان وآخرون، (Khan et al., 2010)، إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر على علاقتهم ببعضهم مع المنظمة وبالتالي فإن هذا سوف يؤثر على سلوكياتهم ومخرجاتهم. ومن جهته أكد الباحثان تشينغ وليو (Cheng & Liao, 2009)، أن الاهتمام بالعدالة يساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء لدى الأفراد وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين.

ظهرت العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية ا في بداية القرن ال-21، حيث قام الباحثان هوي وتارتر، (Hoy & Tarter, 2004)، في أول محاولة لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في تلك المؤسسات.

إنّ العدالة التنظيمية تعتبر من أهم المتغيرات في العملية الإدارية التربوية وكل ما يتعلق بالرأس المال البشري (Human Capital)، مثل سلوك العاملين، أدائهم، جودة المخرجات والعديد من المتغيرات التي تؤثر إيجاباً أم سلباً على المؤسسة التربوية. (السعود وسلطان، 2009).

أشار كل من الفهداوي والقطاونة (2004) إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث أنّ وجود الأول يعمل على تعزيز الثاني بشكل إيجابي ممّا يخلق بيئة إيجابية وتحقيق أهداف المؤسسة. ونخلص القول إلى أنّ العدالة والالتزام امران متلازمان فلا يمكن تحقيق الالتزام دون توفر العدالة. كذلك فقد اتفق العديد من الباحثين على أنّ الالتزام التنظيمي هو استعداد نفسيّ ورغبة داخلية للعمل في المؤسسة والالتزام للقيام بأقصى الجهود بما يخدم مصلحة المؤسسة والرغبة في البقاء منتميًا إليها. (سلامة، 1999:123؛ الوزان، 2006، 39).

لقد لاحظ الباحثان أنّ هناك الكثير من التعريفات والتفسيرات لمتغيرات الدراسة: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وقد شدّد العديد من الباحثين على أهمية تلازم هذين المتغيرين باعتبار وجود علاقة قوية بينهما. من الجدير بالذكر انه رغم كثرة الأبحاث في هذا السياق إلّا أنّ المؤسسات التربوية لم تحظ بالكثير بالاهتمام في جانب العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الوسط العربي داخل الخط الأخضر.

على ضوء ذلك قامت الدراسة الحالية بالتعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إلا أن هذه الأبحاث ما زالت قليلة بشكل عام وفي الوسط العربي داخل الخط الأخضر بشكل خاص. ونظرًا لأهمية الموضوع وللتأكد بصورة علمية واضحة من درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر للعدالة التنظيمية ودرجة التزام المعلمين التنظيمي من وجهة نظر المعلمين قام الباحثان من خلال الدراسة الحالية بالكشف عن درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه لدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

3- هل هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في داخل الخط الأخضر وبين درجة التزام المعلمين التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، ومعرفة علاقة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في داخل الخط الأخضر وبين درجة التزام المعلمين التنظيمي .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بأنها تتناول موضوعًا مهمًا في المفاهيم الإدارية وهو موضوع العدالة الذي يشهد اهتمامًا متزايدًا في الفترة الأخيرة نظرًا لتأثيرها النفسي والبارز على أداء المعلمين. حيث إن هذا المفهوم يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية وفي مقدمتها متغير الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

1- تساهم هذه الدراسة في زيادة للأدب النظري من خلال تفسير نتائج البحوث السابقة التي أجريت على متغيري البحث (العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي). وكذلك تقديم مقترحات لأبحاث ودراسات جديدة من خلال توصيات الدراسة.

2- تنفيذ نتائج الدراسة بحث المسؤولين والقادة التربويين في وزارة التربية لوضع خطط وبرامج تدريبية تعزز العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

3- تفيد هذه الدراسة مديري المدارس في تكوين إطار يمكن تشخيص نقاط الضعف والقوة حول العدالة التنظيمية ومنها انطلاقاً لبناء برامج وخطط تعمل على رفع مستوى العدالة التي بالأخير تؤثر على أداء المعلمين والرقى بالمؤسسة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

يشتمل هذا البحث على التعريفات التالية:

العدالة التنظيمية:

"هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها، يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنتهم مع زملائهم الآخرين في العمل وتتكون العدالة من الأبعاد (التوزيع، الإجراءات والتعاملات)" (Ali, et al., 2014).

أما إجرائياً فقد قاست الدراسة العدالة التنظيمية من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي طورها الباحثان من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة.

الالتزام التنظيمي:

الالتزام: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية، يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها". (Ari, 2017).

أما إجرائياً فقد قاست الدراسة الالتزام التنظيمي من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحثين من خلال مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة.

الخط الأخضر:

هو مصطلح يطلق على الأراضي الفلسطينية التي احتلتها إسرائيل عام 1948م، والتي أصبح أهلها الفلسطينيون جزءاً من تلك الدولة.

حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف على درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.

الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية العربية في داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (354) معلماً ومعلمة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2018.

محددات الدراسة:

حد الأداة: اقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على طبيعة أدوات الدراسة وخصائصها السيكمومترية من صدق وثبات، وإجراءات التطبيق.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

خلال العقد الأخير من القرن العشرين كانت اهتمامات العلماء والباحثين موجهة في الغالب نحو العدالة التنظيمية كمفهوم مهم وفعال وحيوي في البحث الرئيسي لحقل علم النفس الصناعي والتنظيمي. وتشير العدالة في المنظمة إلى الإنصاف والنظر في السلوك التنظيمي للمؤسسة والنظر في السلوك الأخلاقي للمنظمة. والنهج المتبع والسياسات التي يتم تطبيقها وتبنيها في المؤسسة. وترتبط العدالة التنظيمية بالعمليات الحيوية للمنظمة مثل الالتزام والأداء الوظيفي للموظفين، (بركات، 2016). إن جذور العدالة التنظيمية ترجع إلى نظرية العدالة (Equity Theory)، للباحث (Adams, 1965)، حيث تشير هذه النظرية إلى أن العدالة التنظيمية تشكل دافعا لدى العاملين في الحصول على معاملة عادلة وأن معيار العدالة هو الموازنة بين مدخلات الفرد والمخرجات التي يحصل عليها.

وتعتبر المؤسسة أو المنظمة نظاما اجتماعيا يعتمد وجوده وأركانه على ارتباط قوي ومتين وواضح بين مكوناته وأجزائه. إن غياب العدالة وتفشي الظلم في سياسات وقرارات وإجراءات أي مؤسسة أو منظمة من شأنه أن يفضي إلى نتائج كارثية ومدمرة على المستوى الشخصي للأفراد وعلى المستوى العام في المؤسسة. مما يؤثر بصورة كبيرة وسلبية بالغة على روح العمل الجماعي في المؤسسة. (الخالدي، 2014).

ولذلك، فإن مراعاة العدالة وتطبيقها والعمل على انتهاجها كنهج مؤسسي عام ما هو إلا مفتاح للبقاء والاستقرار في التنمية المؤسسية وتقديم المؤسسة ورفع إنتاجها وإنتاج الموظفين ودعم روح العمل الجماعي فيها. ومن ثم فإن إحدى مسؤوليات الإدارة هي الحفاظ على العدالة ودعمها وانتهاجها كنهج أساسي تقوم عليه المؤسسة ككل في جميع إجراءاتها وقراراتها كما وأن الحفاظ على مستوى عالٍ ومرضى من العدالة لدى الرؤساء يؤثر على ثقة الموظفين برؤسائهم، وإحساس العدالة لدى الأفراد ينعكس إيجابا على المؤسسة وإنتاجيتها وجوها العام، (زايد، 2006).

إن الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية الوظيفية تمت دراستها وتحليل تأثيراتها بصورة مكثفة وموسعة في الدول الغربية ولكن بالمقابل لم يتم التطرق لهذا الجانب بصورة مباشرة في الدول والثقافات الأخرى. وفي هذا الصدد، فإن تأثير العدالة الوظيفية التنظيمية يجب أن لا يظل محتكرا في الغرب وإنما يجب التوسع في دراسة تأثيراته وأبعاده المختلفة في جميع دول العالم وفي مختلف المؤسسات حول العالم وليس فقط في دول الغرب المتقدم. حيث يرى العالم أن العدالة الوظيفية التنظيمية يجب أن تتوسع خارج حدود الثقافة الغربية لتكون قادرة على تطوير نظريات أكثر شمولاً للعدالة الوظيفية التنظيمية وبالتالي تتطور العدالة ونظرياتها حول العالم بالجهود التشاركية لمختلف التجارب في هذا الصدد.

يجب أن ننوه هنا بأن الدراسات التي تبحث في العدالة التنظيمية الوظيفية تمت دراستها وتحليل تأثيراتها بصورة مكثفة وموسعة في الدول الغربية ولكن بالمقابل فإنه لم يتم التطرق لهذا الجانب بصورة مباشرة في الدول والثقافات الأخرى. ويرى تينغ (Ting, 2014) بأن تجربة دراسة وبحث تأثير العدالة الوظيفية التنظيمية يجب أن لا يظل محتكراً في الغرب وإنما يجب التوسع في دراسة تأثيراته وأبعادها المختلفة في جميع دول العالم وفي مختلف المؤسسات حول العالم وليس فقط في دول الغرب المتقدم

وأشار خان (2010) إلى أن العدالة التنظيمية تشمل على تصورات الموظفين والعاملين في الجامعة نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الموظفين والعاملين حول ما يح هناك من عرف العدالة التنظيمية " بانها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، (Khan, et. Al.,2010).

أبعاد العدالة التنظيمية

تعتبر ظاهرة العدالة ظاهرة متعددة الأبعاد ومعقدة وتقدم بدورها صورة مستقلة للعدالة من ناحية مؤسسية وتظهر نتائج سلوكية ونمطية ومثال على ذلك الولاء للمنظمات والمؤسسات والالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية والثقة المتبادلة والأداء العالي. (كوليكت وأخرون 2012). كما يتفق الباحثون في العدالة التنظيمية (Nadiri and Tanova, 2010) أنه يوجد ثلاث توجهات أساسية بيني الافراد شعورهم بالعدالة في المؤسسة:

1. التوجه الأول يتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة وبالتالي هذا من العدالة يدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، واهم ما يهم الافراد هو مقارنة مخرجاتهم مع مخرجات اقرانهم في داخل المؤسسة أو خارجها في مؤسسات مشابهة، (Till & karren, 2011).
2. التوجه الثاني يتعلق بالإجراءات والقوانين التي يتم بواسطتها توزيع المخرجات كالرواتب والمكافآت وعبء العمل، وهذا النوع من العدالة يسمى بالعدالة الإجرائية (Thibaut and Walker, 1975).
3. التوجه الثالث يتركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الافراد في المتأثرون بالقرارات، وفيما اذا كانت هذه لمعاملة مبنية على الاحترام والتقدير، وهذا النوع من العدالة يسمى بالعدالة التفاعلية (Till & karren, 2011).

العدالة التوزيعية

تعتبر العدالة التوزيعية جانباً حديث الدراسة والطرح في مجال دراسات العدالة الوظيفية. ولها تأثيرها الخاص ضمن بيئة العمل وتعد العدالة التوزيعية من أحدث الجوانب دراسة وبحثاً في مجال العدالة الوظيفية. وقد لاقى اهتماماً كبيراً من العديد من العلماء والباحثين وصناع القرار في العديد من المؤسسات. (جرينبيرغ 1990). وقد بنيت العدالة التوزيعية على تعاليم ونظريات أرسطو المتعلقة بالعدالة وتوزيعها والمساواة وتطبيقاتها. " وهذا ما يمكن ملاحظته في العديد من المنشآت والمؤسسات والبنية الوظيفية لديها"، وبهذا يمكن القول بأن تتبع تاريخ العدالة التوزيعية يبدأ من دراسة " دور العدالة التوزيعية" ل هيمانز 1981 والتي شرحها هيمانز باستفاضة موضحاً الاختلافات الطارئة على العلاقات الاجتماعية ضمن حلقتين رئيسيتين: حصة

الفرد من الحوافز والرواتب والمكافآت والعائدات الخاصة بالمؤسسة واستثماراتها. بحيث يتم توزيع الحوافز والأجور والمكافآت بناءً على قيمة مساهمة الموظف في الإنجاز والعبء والاستثمار. (Simons & Roberson, 2003).

ويمكن النظر إلى العدالة التوزيعية من قبل الموظفين بشكل مختلف وفي أوضاع تنظيمية مماثلة بسبب تقييمهم للمدخلات والمخرجات المتعلقة بالعمليات المؤسسية بصورة مختلفة عن أي تقييم آخر. (جونسن وآخرون 2010). حيث أن التركيز لا يكون فقط على الموظف أو النتائج المرجوة وإنما يتخطى ذلك ليصل إلى العقوبات ونظام الحسم من الأجور. وبالتالي فإن العدالة التوزيعية تشمل أيضاً نظام الحسم من الأجور والعقوبات والجزاء المفروضة بإنصاف في حال ضعف أداء الموظف أو تقصيره. حيث أن العدالة التوزيعية تنص على إنهاء المهمات بالنتائج المرجوة (كولتون 2002).

كما تشير العدالة التوزيعية ومكوناتها المتعلقة بها إلى المواقف والأفكار التي تتناسب مع إنجازات ومكاسب المؤسسة. وبعبارة أخرى، يمكننا القول بأن الكفاءة التنظيمية الناتجة عن العدالة التوزيعية ترتبط بصورة مباشرة بمستوى توزيع الحوافز والأجور والمكافآت والعلاوات وتعكس العدالة التوزيعية مراقبة جادة وصارمة لتوزيع كل ذلك من خلال نظام تخصيص الموارد الذي يمكن للمؤسسة تطبيقه. ويمكننا أن نستعرض ثلاثة محاور رئيسية متعلقة بالعدالة التوزيعية وهي: 1. المساواة: كل الأفراد متساوون في الحصول على الأجر الذي يتناسب مع مهامهم الوظيفية. 2. الاحتياجات: جميع الأفراد متساوون عند تلبية احتياجاتهم. 3. العدالة والإنصاف: العدالة والإنصاف في نظم الأجور والتعويضات والحوافز وغيرها.

العدالة الإجرائية

اعترف المديرون والرؤساء الذين يديرون الموارد البشرية بأهمية ارتباط مكتب العدالة الوظيفية التنظيمية بالمؤسسة مع العمليات والكفاءة التنظيمية. (كروبانزونو وآخرون 2002). ومن وجهة النظر التنظيمية في التبادل الاجتماعي يعتقد أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية هما مفهومان مختلفين. وأن كلا المفهومين ضروري جدا لتحديد تصورات الموظف فيما يتعلق بالعدالة وله تأثير هام على النتائج الإدارية (جرينبيرغ 1990 وسويني 1993).

ويعرف تابري وتايلر (2003) العدالة الإجرائية بأنها "عدالة الوسائل التي يتخذ من خلالها المديرون وممثلوهم في المنطقة قرارات تتعلق بتخصيص الموارد" ويتم ذلك أساساً من خلال تسليط الضوء على الأساليب والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لتقييم أداء الموظف والتأكد من الإنصاف في إدارتهم. إن العلاقة الافتراضية التي تربط بين التدابير والواجبات المؤسسية هي نتيجة لنظرية التبادل الاجتماعي ووجود معايير تعامل بالمثل لدى المؤسسة .

يهتم الموظفون بتطبيق العدالة في الإجراءات والعمليات في المؤسسة بحكم كونها عاملاً مؤثراً بصورة مباشرة على حيثيات وضعهم الوظيفي. وعادة ما ينخرط الموظفون بممارسات ضارة ولا أخلاقية بغية الحصول على توازن بين العدالة والنتائج المرضية لهم شخصياً وعلى المستوى الشخصي. ومن ناحية أخرى فإن منظور العدالة المؤسسية يختلف من وجهة نظر الموظفين عن وجهة نظر الرؤساء غالباً. (تريفينو وويافير 2001).

ومن أهم التعريفات التي وردت في الأدب النظري للعدالة الإجرائية :

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمؤوس والثقة والمصارحة بين

الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (فهداوي وقطاونة 2007). كما عرفها العطوي (2007) هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه. كما عرفتها أبو جاسر (2010) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وأيضاً تعني مدى إحساس العاملين بان الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة.

العدالة التفاعلية

ترتبط العدالة التفاعلية بين الأفراد في المؤسسة والرؤساء وقراراتهم وإجراءاتهم وتقوم على أساس تصور الموظفين للعلاقات ومدى إنصافها في المؤسسة، حيث يعرفها (حامد، 2003) على أنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عن تطبيقهم الإجراءات، كما عرفها (Rego & Chuna, 2006) بأنها طريقة تصرف الإدارة اتجاه العاملين والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين معهم وفقاً للمصداقية والاحترام أو هي جودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات، كما أن العدالة التفاعلية تعني حسب ما عرفها (الصمادي، 2008) درجة إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق أي من الإجراءات الرسمية، وهذا ما يؤثر على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء العاملين.

أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية يعد من المفاهيم الأساسية في المؤسسات الحكومية والتعليمية على حد سواء، فهو متغير مؤثر في عمليات الإدارة المدرسية ويساهم في مساعدة المدير على أداء واجباته الإدارية بشكل يضمن تحقيق أهداف مؤسسته، كما يحقق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال الاتية (الفهداوي والقطاونة، 2004)، بلادوين (Bladwin, 2006).

- 1- تعمل العدالة التنظيمية على توضيح النظام التوزيعي المتبع في المؤسسة.
- 2- تعمل العدالة التنظيمية على إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد.
- 3- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق السيطرة والتحكم من عملية اتخاذ القرار.
- 4- ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن المناخ التنظيمي السائد من خلال العدالة التفاعلية.
- 5- ان العدالة التنظيمية تحدد نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- 6- تنعكس العدالة التنظيمية على الالتزام والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك على انتمائهم للمؤسسة.

ومن أهم العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية في المنظمات هي كالاتي:

1. بيئة العمل: وتنقسم إلى بيئة داخلية وخارجية، فتمثل البيئة الداخلية بانعكاس الظروف المادية داخل المنظمة والتي تتمثل في التجهيزات الآلية ودرجة الحرارة وظروف التهوية والإضاءة ونظافة مكان العمل وتوزيع العمل وتحديد (السلمي، 1983). أما البيئة الخارجية فهي كل ما يحيط بالمنظمة من نظم ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية وتقنية وصناعية وتعليمية (الغامدي، 2010).

2. **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** فعملية الاستقطاب تتم من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى وظائف وهذه العملية تتضمن معايير يجب أن تكون واضحة وقوية، لأن قوة الإعلان تؤدي إلى استقطاب الأشخاص الأكثر ذكاء من الآخرين، ويجب أن تكون أهداف الاستقطاب واضحة، كما يجب أن تكون العملية رسمية (النمر وآخرون، 2011). أما عملية الاختيار فهي عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين أو مستقطبين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وعليه يجب التركيز على مفهومي الكفاءة والفاعلية في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح (النمر وآخرون، 2011).
3. **الأجور (الرواتب):** إن اهتمام هذه الوظيفة يتركز بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها والدرجات الأجرية للوظائف وتهتم أيضاً بضرورة وجود إدارة سليمة لنظام الأجور لكي يتم ضمان مقابل لهذه القيم والهيئات المختلفة للوظائف المتعددة، (الهيئي، 2005).
4. **الحوافز:** أي منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهناك حوافز على أداء المنظمة ككل (الكبيسي، 1998).
5. **الترقية:** تعني الترقية بمفهومها السليم شغل الموظف لوظيفة ذات مستوى من الصعوبة والمسؤولية أعلى من مستوى وظيفته الأولى. من ثم فالمطلوب عند إجراء الترقيات هو معرفة سلم الترقية الذي يتضمن الوظائف ذات المستويات المتدرجة من الصعوبة والمسؤولية. ويفيد التحليل الوظيفي في هذا المجال عن طريق كشفه لمواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض. وبالتالي يسهم تحليل العمل في تحديد المسار الوظيفي أو المهني للموظف (الشاويش، 2007).
6. **أسلوب القيادة والإشراف:** تعتبر من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، فيتأثر عملية إنتاجية أو إنجاز أي عمل بنوعية القيادة التي قود المنظمة (القحطاني، 2008).
7. **التدريب:** فالمنظمة تعمل على ممارسة أساليب معينة مثل التدريب بهدف رفع كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم المعرفية وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وهنا يترتب على المنظمة تحديد احتياجات عاملها للتدريب وعليها أن تستخدم الطرق والأساليب المناسبة لتقييم هذا التدريب (عبد الرحمن، 2010).
8. **تقييم الأداء:** إن كل منظمة لا بد لها وأن تهتم بتقييم الأداء لموظفيها، وهذا يكون من خلال استراتيجيات وأساليب معينة، حيث يتم تقسيم الرؤساء المباشرين من أجل التعرف على كفاءة العاملين والتعرف على أوجه التطور الحاصل في الأداء، ويهدف التقييم أيضاً إلى التعرف على الانحرافات السلبية بداعي معالجتها والتعرف على الانحرافات الإيجابية ليعززها (محمد، 2012).
9. **الشفافية:** ترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات والمعلومات للمحتاج لها دون قيود، فهي تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، كما توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة مما يضمن عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، فبتحقيق الشفافية تحقق المنظمة درجة عالية من العدالة (الأسمرى، 2013).

مفهوم الالتزام التنظيمي

في الآونة الأخيرة أعطى الباحثون اهتماماً كبيراً لدراسة وبحث الالتزام التنظيمي لدرجة تأثيره العالية على فعالية المؤسسة وزيادة إنتاجها، وركزت اغلب الدراسات على تفسير طبيعة علاقة العاملين بالمؤسسة وفقاً للقيم والأهداف. يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار في المؤسسات، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه وتأثيراته على سلوكيات الأفراد وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها. حيث اتفق الباحثون على أن الالتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل فيما بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وسلوكياتهم بالإضافة لضغط العمل والعوامل التنظيمية السائدة والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة السائدة. (Rego & Chuna, 2006 ; Harris, 2009).

ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد إجماع بين العلماء على تعريف محدد للالتزام التنظيمي المؤسسي. حيث توجد تعريفات مختلفة للالتزام التنظيمي ضمن العديد من المؤلفات البحثية. ويعكس كل تعريف منها واحداً من الموضوعات والمجالات العامة الثلاثة للإدراك العاطفي والشعور بالمسؤولية والتكاليف المتعددة. عرف (Harris, 2009) الالتزام التنظيمي أنه يعني ارتباط العاملين داخل المؤسسة، ويرون أن الالتزام هو الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال الاندماج في العمل وتبني قيمه. ويعرف الباحثان الالتزام التنظيمي هو قدرة الفرد على تفانيه في العمل وتوظيف كل قدراته وامكانياته من أجل تحقيق أهداف مؤسسته دون النظر إلى القيمة المادية المتحققة من المؤسسة.

أبعاد الالتزام التنظيمي

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن الالتزام التنظيمي استعداد نفسي ورغبة داخلية للعمل في المؤسسة والالتزام للقيام بأقصى الجهود بما يخدم مصلحة المؤسسة والرغبة في البقاء منتبهاً إليها. (سلامة، 1999:123)، (الوزان، 2006، 39). أشارت الأبحاث إلى وجود أربعة أبعاد للالتزام التنظيمي، (حنونة، 2006)، (عبد الرازق، 1998، 350):

- 1- **الإيمان بالمنظمة:** المقصود بها مدى افتخار الأفراد بالعضوية في المنظمة يتميز هذا البعد بمدى قرابة المشرفين من الأفراد وتوجيههم، كما يتأثر الفرد بالبيئة التي تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بما يتعلق بالعمل أو ما يخصه بشكل شخصي وهذا ما يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة.
- 2- **المسؤولية اتجاه المنظمة:** تعني التزام الفرد نحو البقاء في المنظمة بفعل الدعم الذي تقدمه لأفراد ومنحهم الفرصة في المشاركة الفعالة. يساهم الفرد في وضع السياسات والأهداف وليس فقط في تنفيذها، وهذا ما يمنعه من ترك العمل كونه ملتزماً أخلاقياً.
- 3- **الرغبة في الاستمرار في العمل:** يمثل هذا البعد ببعيد الالتزام التنظيمي المستمر وأن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استثمر في المنظمة. تتأثر الرغبة في البقاء في المنظمة بمجموعة عوامل مثل العمر وطول مدة الخدمة.

4- **الولاء التنظيمي:** يعرف بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبنى قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق اهدافها . من التعريف يلاحظ ان للولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين الاول يعبر عن تقديم العاملين ولائهم لرؤسائهم والثاني يشير إلى اهمية تقديم الرئيس ولانه لمرؤوسيه. وبذلك هذه المسؤولية المزدوجة تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الادارة امام العاملين وكذلك تمثيل العاملين امام الإدارة. (العبيدي، 2012: 235).

أهمية الالتزام التنظيمي

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام، إذ أوضحت أن الزيادة في مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، لقد حددت (وردة، 2010) أن أهمية الالتزام الوظيفي تمثل نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها. ويمكن تقسيم أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة مستويات وأهمها:

1. **المستوى القومي:** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج كحصيلة لزيادة كفاءة وفعالية الافراد.
2. **المستوى الاجتماعي:** تعزيز العلاقات الاجتماعية بين افراد المؤسسة بغض النظر عن موقعهم في المؤسسة، ويشدد أواصر العلاقات العائلية والسعادة والشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يساهم إلى حد كبير في التنبؤ بفعالية المؤسسة.
3. **مستوى المؤسسة:** يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وكذلك من تقليل الظواهر السلبية كالغياب والتأخر عن العمل والتسرب الوظيفي، وتقبل العاملين لأي تغيير تنظيمي يحدث داخل المؤسسة، والاهم من ذلك تبني اهداف المؤسسة والسعي من اجل تحقيقها.
4. **المستوى الفردي:** الالتزام التنظيمي يمنح العامل الأمان الوظيفي والاستقرار الاقتصادي بالإضافة إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وترتفع لديه الشعور بروح المعنوية والعتاء لمؤسسته، وكذلك تحقيق الذات من خلال إيجاد هدفه في الحياة.

العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، حيث أشار زايد (2006) إلى أن هناك ثلاثة مجالات أساسية في عملية إدارة الموارد البشرية لها أثر فعال على المنظمة والعاملين وهي كما يلي:

1. **جذب الموارد البشرية:** من خلال العدالة في استقطاب العاملين والابتعاد عن المحسوبية والعلاقات الاجتماعية.
2. **الحفاظ على الموارد البشرية:** من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين الذي يضمن بقائهم واستمرارهم في عملهم.
3. **تنمية العاملين:** من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء مما يرفع مستوى كفاءة العاملين فيؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة.

العدالة التنظيمية كمعزز للالتزام التنظيمي

1. **دور العمليات النفسية في علاقة العدالة والالتزام في المنظمة -** في حين تشير الدراسات إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي مثل دراسة سيمونز وروبرسون، (Simons and Roberson, 2003). كما أن العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر ولكنها تؤثر أيضاً على الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر من خلال العمليات النفسية المختلفة. كما كشفت دراسة (Inoue, A., et al., 2010) أنه عندما يتم التعامل مع العمال اليابانيين بمعاملة عادلة (إجرائية وتفاعلية)، فإنهم قد عانوا من ضائقة نفسية أقل، وكانوا أكثر انخراطاً في العمل.

كما وجدت كولكيت، ليبين، بيكولو، زاباتا، أند ريتش (Colquitt, Le Pine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012) أن العدالة الإجرائية، والعلاقات الشخصية، والتوزيع كانت مرتبطة بشكل كبير بالثقة القائمة على الإدراك والتأثير.

ووفقاً لهؤلاء الباحثين، فإن العدالة تعزز الشعور بالاستثمار العاطفي المتبادل بينما تشير أيضاً إلى أنه يمكن الوثوق بالسلطات والاعتماد عليها. وأكدوا أن التأثير القائم على الثقة له علاقة كبيرة بالالتزام المعياري وتقدم أدلة على مدى تأثير الثقة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وآثارها. وفي بحث مثير للاهتمام من قبل كول، بيرنرث، والتر وهولت، Cole, Bernerth, (Walter & Holt, 2010) وجد أن العدالة التوزيعية والعلاقات الشخصية كانت مرتبطة سلباً بالإرهاك العاطفي وكان الإرهاك العاطفي مرتبطاً ارتباطاً سلبياً بالالتزام بالمنظمة مما أثر سلباً على نوايا التحول. وبطريقة مماثلة، أظهر تيبير Tepper, (2001) أن ضحايا المظالم اليومية من المرجح أن يشعروا بأنهم يفتقرون إلى الموارد اللازمة للحفاظ على الأمل وحل المشاكل.

وهكذا، إلى حد أن المظالم المتصورة تشجع الضحايا على الشك في قدرتهم على التكيف (بسبب استنزاف الموارد)، قد تؤدي مثل هذه المظالم كعوامل ضغط في مكان العمل، مما يؤدي إلى سلسلة سلبية من الأحداث مثل ردود فعل التوتر التي تشمل الإرهاق العاطفي والانسحاب من المنظمة. وقد أشارت دراسات مختلفة إلى كيفية تجربة الأفراد للعدالة التنظيمية وتأثيرها عليهم. ومن ثم يصبح من الضروري فهم الجوانب المختلفة للتجربة النفسية للعدالة وكيفية تعزيز الالتزام التنظيمي أو كيف يمكن للظلم المتصور أن يعيق الالتزام بالعمل.

2. الإدراك الحسي للانصاف يؤثر على التوجه والسلوك - تتنبأ تصورات عدالة المنظمة بمختلف سلوكيات وتوجهات الموظفين (كوهين-شاراش & سبيكتور، (Cohen-Charash & Spector, 2001). ووجد وانغ، لياو، شيا أند تشانغ (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010) أن العدالة التنظيمية والأداء كانت بواسطة الالتزام التنظيمي وتبديل القائد. وتتضمن أبحاثهم أنه عندما يتصور الموظفون العدالة، فإنهم أكثر عرضة للامتثال من خلال المزيد الالتزام مما يؤدي إلى تحسين الأداء. وفي نفس السياق، كشفت دراسة أجراها فارندال، هوب-هايلي & كيليهير Farndale, Hope- (Hailey & Kelliher, 2010) أن العلاقة بين خبرات الموظفين ذوو الأداء والالتزام العالي وبين مستوى التزامهم كان بقوة من خلال التصورات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية. وقد وجد ماستيرسون، لويس، غولدمان & تايلور (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000) أن تبديل القائد يتوسط بشكل كامل العلاقات بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة المنظمي تجاه المراقب. وتشير أبحاثهم أيضاً إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط بشكل كامل العلاقات بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي وبين العدالة الإجرائية ونوايا التحول. ووجدوا أيضاً أن الدعم التنظيمي المدروس يسيطر جزئياً على العلاقات بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة تجاه المنظمة والالتزام التنظيمي. وفي دراسة حديثة كاول وسينغ (في عملية الاستعراض) أجريت على باحثين ودارسي الالتزام التنظيمي وجدوا أن العدالة التنظيمية تتوقع الالتزام التنظيمي في شركات وكالات السيارات في منطقة العاصمة في الهند. وتتضمن هذه الدراسة إن السماح بقدر أكبر للموظفين للمشاركة في تصميم إجراءات العمل وضمان التفاعل المبني على الاحترام والصدق مع الموظفين من المحتمل أن يكون له "إفراط متزايد" على التأثير على التزام الموظفين واذي بدوره سوف يؤدي إلى سلوكيات من شأنها ان تعزز المحافظة على العملاء والرضا الوظيفي بوين، جيليلاند، &

فولجر، (Bowen, Gilliland, & Folger, 1999) وتظهر العديد من الدراسات المذكورة أعلاه كيف أن العدالة التنظيمية تعزز الالتزام من خلال التأثير الإيجابي على توجه وسلوك الموظف.

3. **تصورات العدالة مُعدية - أثر التنشئة الاجتماعية:** في حين أن الضغوط الاجتماعية قد تؤثر على نوايا التحول بصورة مختلفة ولأفراد مختلفين (هاريس، هارفي وكامار (Harris, Harvey and Kacmar, 2009) فإنه من المهم أيضاً أن نفهم كيف أن الظلم كعامل ضغط اجتماعي من الممكن أن يؤثر على مجموعة برمتها. وفقاً لديغوي (DeGoey, 2000) فإن تصورات العدالة هي عبارة عن عدوى التي يظهر عنها ردود فعل للظلم والتي تتولد من النقاشات العامة والحكم الجماعي.

وقد اقترح لي وكروبانزانو (Li & Cropanzano, 2009) في ادبهم النظري، وباستخدام نظرية الإنصاف العدلي، إلى أن السياق الاجتماعي هو بمثابة تأثير مجازي على تصورات العدالة. وبعبارة أخرى إذا تعرض مجموعة من العمال لنفس المحفزات واستخدموا نفس الإرشاد، فينبغي أن يميلوا إلى الاتفاق على كيفية التعامل مع مجموعتهم. وباستخدام الأدلة البحثية السابقة، أكدت هذه الأبحاث أيضاً أن تصور الطرف الثالث للإنصاف يؤدي أيضاً دوراً حاسماً حيث يود المارة أن يروا أن معايير العدالة يتم دعمها أو أنها تحاول أحياناً التعديل من الظلم الحاصل. وهذه الدراسات تقودنا إلى الاعتقاد بأنه إذا كانت تصورات العدالة لها تأثير قوي على المجموعة وعلى مكان العمل، فإن ذلك سيعزز الالتزام على مستوى المجموعة، إذا كان مناخ العدالة التنظيمية سائداً في المنظمة. وبنفس الصورة، يشير سيمونز & روبرسون (Simons & Roberson, 2003) إلى أنه إذا كانت النزاهة الإجرائية والعلاقات الشخصية سائدة في المجموعة، فمن المرجح أن تنفيذ المنظمات من انخفاض معدل التحول عنها وتحسين رضا العملاء حيث من المرجح أن يكون موظفي المنظمة ملتزمين بمنظمتهم.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة العديد من الأبحاث والدراسات التي لها صلة بالموضوع وجدت العديد منها والتي تناول متغيرات البحث العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. سيتم تناول هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أعد الباحث تيرزي وزملاؤه (Terzi, et. Al., 2017) دراسة قصدت تحليل تصور المعلمين للعلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (1223) معلماً في منطقة باليكيسر بتركيا، وخلصت الدراسة إلى أن للمعلمين في المرحلة الابتدائية والثانوية آراء إيجابية بكل ما يخص العدالة التنظيمية وجاء ترتيب الأبعاد حسب معلمي المرحلة الابتدائية كما يلي العدالة التوزيعية والتفاعلية في الدرجة الأولى ويليهما العدالة الإجرائية، أما الترتيب حسب معلمي المرحلة الثانوية كما يلي العدالة التفاعلية في المكان الأول ويليهما العدالة التوزيعية والإجرائية، وهناك اختلاف في تصور العدالة التنظيمية يُعزى إلى سنوات الخبرة ومكان العمل، وكذلك كل أبعاد العدالة التنظيمية تتبأ بوجود هوية تنظيمية قوية.

أعدت الباحثة ناعيمه وزملاؤها (Naiemah, et. Al., 2017) دراسة هدفت لبحث دور الالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ونية ترك العمل لدى العاملين في المؤسسات التربوية شمال ماليزيا، تكونت عينة الدراسة من (175) موظفاً، لقد استخدم الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت النتائج إلى وصول تفاعل

سلبى بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، وكذلك إلى وجود علاقة ضعيفة في التفاعل بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.

أجرى الباحث سريفاستافا (Srivastava, 2017) دراسة للكشف عن العلاقة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في الهند، الذين يؤدون دور إضافي في المدارس (Extra role behavior)، تكونت عينة الدراسة من (643) معلماً من المدارس الابتدائية والثانوية و (128) مديراً، استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي، توصل الباحث إلى وجود علاقة مباشرة بين الكفاءة الذاتية والعدالة الإجرائية مع الالتزام التنظيمي.

قام الباحثون جيانج، جولان، بروكس (Jiang & Golan & Brooks, 2017) دراسة لفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في 3 ثقافات الصين وكوريا الجنوبية وأستراليا، تكونت عينة البحث من العاملين في جامعات من الدول الثلاث، استخدم الباحثون الأسلوب الوصفي المسحي، توصل الباحثون إلى النتائج: في أستراليا وُجدت علاقة قوية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي والثقة بالعمل تشكل وسيطاً بينهما، أما في الصين وجنوب كوريا العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لهما علاقة قوية بالالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية تشكل وسيطاً بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.

أعد الباحثان نادي واسماعيلي (Nadi & Esmaili, 2017)، هدفت الي البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وبين السلوك الانحرافي (Deviant Behavior) لدى معلمي المدارس الثانوية في أصفهان، تكونت عينة البحث من (357) معلماً تم اختيارهم عشوائياً، أظهرت النتائج إلى أن للعدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تأثير مباشر وغير مباشر على السلوك الانحرافي للمعلمين، وكذلك للعدالة التنظيمية تأثير مباشر وغير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أجرى الباحث أري وزملاؤه (Ari, et. al., 2017) دراسة هدفت إلى تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الاكاديميين في تركيا ، تكونت العينة من (524) معلماً، استخدم الباحثون الأسلوب الإحصائي الوصفي، وخلصت الدراسة إلى وجود تصور عال لدى الاكاديميين بالنسبة للعدالة وخاصة للبعدين التفاعلي والإجرائي، وكذلك كان تصور عال بالنسبة للالتزام التنظيمي وخاصة البعد العاطفي الذي يتبع بعدي العدالة التنظيمية (التفاعلي والإجرائي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معتدلة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

قام الباحث هوسجورير وزملاؤه (Hosgorur,et.al., 2017) بإجراء دراسة لفحص النموذج النظري الذي تم تطويره لدور الوسيط في العدالة التنظيمية وعلاقتها بين تحيزات المعلمين في مدارسهم ومستويات الالتزام التنظيمي، تضمنت عينة الدراسة (326) معلماً تركياً، استخدم الباحثون الأسلوب الإحصائي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى انه لدى المعلمين مستوى متوسط من الالتزام، وبالمقابل تصورهم للعدالة التنظيمية أعلى بعض الشيء من المتوسط، وتبين أيضاً أن تحيزات المعلمين ضد بعضهم منخفضة، وتبين أيضاً أن تصور دور العدالة يلعب الوسيط بين المتغيرات التحيز والالتزام التنظيمي.

أجرى الباحث كيان وزملاؤه (2017) دراسة هدفت إلى التأكد من العلاقة بين الممارسات الإدارية للمديرين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، لقد استخدم الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً في

المرحلة الثانوية في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من الالتزام لدى المعلمين بكل ما يتعلق بالتدريس وأن هناك علاقة قوية بين ممارسات المدير والتزام المعلمين بكل ما يخص تحسين شروط العمل بما فيها المناخ التربوي وإعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

أجرى الباحث موسى وروث (Mousa & Ruth, 2016) دراسة للكشف عن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية في محافظة مینوفيا بمصر، تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة، الأسلوب الإحصائي الوصفي، وتبين من نتائج الدراسة ان المعلمين ملتزمين لعملهم من أجل نجاح مدارسهم بالرغم من وجود بعض التفاوت في ظروف العمل (اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتكافؤ الفرص).

قام الباحث اوزيورمبا (Ozurumba, 2016) بدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مقاطعة انيجو النيجيرية، تكونت عينة الدراسة من (418) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة قوية بين تصور المعلم لمهنته وظروف عمله (الراتب مثلاً) وبين نيته ترك العمل، أي كلما كان تصوره ايجابياً هذا يقلل من احتمال تركه العمل، وكذلك هناك تأثير قوي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي اذا كان الرضا عالياً فمستوى الالتزام أعلى.

أعد الباحثان سرينفانسن وسلفي (Srinivansan& Selvi, 2016) دراسة للكشف عن درجة الالتزام لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، تم اختيار العينة بصورة عشوائية من (100) مدرسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، كشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بغض النظر عن جنسهم، ولاحظ الباحثان أن للمعلمين في المدارس المدنية درجة التزام أعلى من معلمي المدارس القروية كذلك الامر بالنسبة لمعلمي المدارس الحكومية مقارنة مع المدارس الخاصة.

أجرى الباحثان رحمان وشهزاد وآخرون (2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن اثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (500) موظف في المؤسسات التربوية الباكستانية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتبين من النتائج انه هنالك علاقة ايجابية وقوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين، وظهر أيضاً أن العدالة التوزيعية تساهم ضعفي العدالة الإجرائية تجاه الالتزام التنظيمي.

أجرى الباحث ديمير (Demir, 2016) بدراسة بعدية هدفت إلى بحث العلاقة بين تصورات العدالة التنظيمية لدى المعلمين والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المدارس، تكونت الدراسة من (24) دراسة سابقة، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ايجابية وقوية بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي، وكذلك ان للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية علاقة قوية مع الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجود علاقة ايجابية للعدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي.

أجرى الباحث ميكافي (Mcfee, 2016) دراسة لتحليل الإحصائي هدفت لفحص تصور المعلمين حول العدالة التنظيمية، استعان بفريقيين من المعلمين من المرحلتين الإعدادية والاساسية لاجراء مقارنة حول التصور، تكونت عينة البحث من (852) معلماً في جنوب غرب الولايات المتحدة، وتبين من النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين تصور المجموعتين للعدالة التنظيمية على كافة أبعادها.

أجرى الباحث بركات (2016) دراسة هدفت إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي والخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (284) معلماً، وتبين من النتائج أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية لدى مديريهم بمستوى عالٍ، وظهر أيضاً وجود فروق في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتبين كذلك عدم وجود فروق كبيرة في تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص والمؤهل العلمي.

قامت الباحثة بيدجولي وآخرون (2015) بدراسة تحليلية هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين. تكونت عينة الدراسة من (263) موظفاً، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا يجب أن ينعكس في تصرفات المدير فعليه أن يحترم الافراد، يمنح تكافؤ الفرص وبناء مناخ مبني على الاحترام المتبادل بين افراد المؤسسة.

أجرى القصير (2015) دراسة هدفت للكشف عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة التي تكونت عينتها من (368) عضو هيئة تدريسية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس لصالح الإناث، وان مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس لصالح الإناث.

قام الباحث أروجونداي وزملاؤه (Arogundade, et al., 2015) بدراسة لفحص بعض المنبئات الديموغرافية والنفسية للالتزام لدى المعلمين في لاغوس (نيجيريا)، تكونت الدراسة من (200) معلماً من (16) مدرسة ثانوية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكشفت الدراسة عن وجود اثر ايجابي للعلاقة بين تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والالتزام المعلمين، وتبين كذلك أن للمعلمات مستوى أعلى للالتزام من المعلمين، والمعلمين في المدارس العامة لديهم التزام أكبر من معلمي المدارس الخاصة.

قام الباحث كوجلتي (Cogaltay, 2015) بإجراء دراسة تحليل بعدي (Meta-Analysis)، لخصت تأثير الجنس لدى المعلمين الأتراك على تصورهم للالتزام التنظيمي، ضم التحليل البعدي 30 دراسة تمت في جميع انحاء تركيا، وشارك بها (11724) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي لا يتأثر بالجنس.

قام الباحث ناجهبيور وآخرون (2017) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين تصور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمات (دراسة حالة)، تكونت العينة من (114) معلمة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية بأن الفرد يتجاوب مع وجود أو غياب العدالة التنظيمية، ان غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى نوع من التوتر لدى المعلمات وهذا ينعكس سلبياً على انتمائهم والتزامهم للمؤسسة. وبوجود العدالة التنظيمية المعلمات يشعرون بالأمان وهذا ينعكس إيجابياً على أدائهن وتحمل المسؤولية مما يزيد من التزامهن للمؤسسة.

قام الباحثان شيراك وبسكان (Cirak& Baskan, 2015) بدراسة هدفت إلى تحديد تصور معلمي المرحلة الأساسية للعدالة التنظيمية وهل يختلف هذا التصور باختلاف الجنس والعمر والخبرة العلمية والمنصب، تكونت عينة الدراسة من (499) معلماً في انقرة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، خلصت الدراسة إلى أن مستوى تصور المعلمين للعدالة التنظيمية بكافة أبعادها عالية جداً والأعلى من بينها كانت العدالة التفاعلية.

أجرى الباحث غانم (2015) دراسة هدفت للتعرف على درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، بالإضافة إلى معرفة أثر المتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) تكون عينة الدراسة من (408) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي البحثي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المعلمين فيها عالية. والى عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة تُعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أجرى الباحث لويربروكس وزملاؤه (Loerbroks, et. al., 2014) دراسة هدفت إلى فحص الصلة بين العدالة التنظيمية من جهة واحدة الاحتراق المهني ونية ترك العمل من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (436) معلماً في (6) مدارس ابتدائية في الصين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة إلى العدالة التنظيمية تعتبر من المحددات الأساسية للاحتراق المهني، بمعنى آخر وُجد تأثير كبير للعدالة التنظيمية على الاحتراق المهني ونية ترك العمل.

أجرى الباحث أكوزيم (Akuzum, 2014) دراسة لفحص تأثير تصور العدالة التنظيمية على هدوء (صمت) المعلمين في المدارس الأساسية في ديار بكر، تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية والصمت لدى المعلمين.

قامت الباحثة الخالدي (2014) بإجراء دراسة هدفت للتعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتشمل (648) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية في الأردن ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتطوير أداتين: استبانة تطبيق العدالة التنظيمية واستبانة للولاء التنظيمي. أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي للمديرين، وأن درجة الولاء التنظيمي مرتفعة لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

قام الباحث التهاينه وزملاؤه (Altahayneh et.al, 2014) بدراسة لبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال تصور لمعلمي التربية البدنية في الأردن، تكونت عينة البحث من (166) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتبين من النتائج أن غالبية المعلمين راض عن وضعة وله تصور إيجابي عن العدالة التنظيمية، ويوجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

بناء على استعراض الدراسات السابقة يتبين ان الدراسة لم يحظ للكثير من اهتمام الباحثين في المجال التربوي، وأما في المؤسسات والدوائر الحكومية فإنّ الوضع مختلف حيث حظيت بكم هائل من الأبحاث. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات

السابقة بانها تتناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتختلف عن الدراسات من حيث بيئة التطبيق كما انه يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير آليات للمديرين بكل ما يخص العدالة التنظيمية التي بالتالي ستعود بالفائدة على المؤسسة التربوية، وكذلك تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة للأدب النظري والذي سيفيد الباحثين وطلبة الدراسات العليا. لقد استعان الباحث بالدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وأيضاً في بناء أداة الدراسة والى التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة، أما في فصل المناقشة فكان للدراسات السابقة أهمية كبيرة للكشف عما يتفق ويختلف في الأبحاث وعمل المقارنات المناسبة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية، داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (3000) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي 2017-2018م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (3000) في لواء الشمال داخل الخط الأخضر بمراحلهم الثلاثة (ابتدائي، إعدادي وثانوي)، أي بما نسبته 11.8% من مجتمع الدراسة. حيث تم توزيع (380) استبانته، حيث تم استثناء الفاقدين من الاستجابات والبالغ 26 استبانته، حيث تكونت عينة الدراسة من (354) استبانته صالحه للتحليل، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	165	46.6%
	أنثى	189	53.4%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	192	54.2%
	دراسات عليا	160	45.8%
سنوات الخبرة	1-10 سنوات	110	31.1%
	11-20 سنة	129	36.4%
	أكثر من 21 سنة	115	32.5%
المرحلة التعليمية	ابتدائي	113	31.9%
	إعدادي	124	35.0%
	ثانوي	117	33.1%

يتبين من الجدول ان أعداد الإناث كانت هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت 53.4%، بينما الذكور فقد بلغت نسبتهم (46.6%)، أما فئات المؤهل العلمي فكانت فئة البكالوريوس هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت (54.2%)، يليه فئة الماجستير بنسبة مئوية (45.2%)، بينما حصلت فئة دراسات عليا على أقل نسبة مئوية بلغت (45.8%). كما يتبين من الجدول ان فئات سنوات الخبرة لفئة 11-20 سنة كانت هي الأعلى بنسبة مئوية (36.4%) يليه فئة أكثر من 21 سنة بنسبة مئوية (32.5%). أما المرحلة التعليمية فكانت النسبة الأعلى للمدارس الإعدادية بنسبة مئوية 35%، يليه المدارس الثانوية بنسبة مئوية (33.1%).

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية كدراسة (لويربروكس وزملاؤه (Loerbroks, et. al., 2014) و(ايريش وزملاؤه (2014) و(شيراك وبسكان (Cirak & Baskan, 2015) و(بركات (2016) و(بيدجولي وأخرون (2015)، حيث قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول والذي يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والتي تشمل (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). بينما اشتمل القسم الثاني على مجالات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. حيث اشتملت على أربعة مجالات رئيسية:

المجال الأول: العدالة التوزيعية، حيث اشتمل على 8 فقرات.

المجال الثاني: العدالة الإجرائية، حيث اشتمل على 9 فقرات.

المجال الثالث: العدالة التفاعلية، حيث اشتمل على 9 فقرات.

المجال الرابع: الالتزام التنظيمي، حيث اشتمل على 18 فقرة.

وفي الجزأين يضع المستجيب إشارة (×) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق محتوى الفقرة مع ما يراه مناسباً. علماً بأن الاختيارات كانت على النحو الآتي (درجة قليلة جداً)، والتي أعطيت الدرجة (1)، و(درجة قليلة)، والتي أعطيت الدرجة (2)، و(درجة متوسطة)، والتي أعطيت الدرجة (3)، و(كبيرة)، والتي أعطيت الدرجة (4)، و(كبيرة جداً)، والتي أعطيت الدرجة (5).

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (23) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية وداخل الخط الأخضر، والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث معرفة مدى صلاحية الصياغة اللغوية، وانتفاء الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه ومدى ملائمة الفقرات وتوافقها مع مجال الدراسة. لإجراء أي تعديلات يرونها مناسبة. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (80) فقرة، في القسم الثاني والمُعد لقياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم حذف (27) فقرة، وحذف إحدى المجالات، لتتكون في صورتها النهائية من (53) فقرة، موزعة على أربع مجالات.

ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، فقد تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (30) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وإعادة تطبيقها على نفس العينة بفاصل زمني مدته اسبوعان بين مرتي التطبيق، ليتم تقدير معامل ثبات إعادة لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويبين جدول (4) ذلك.

جدول (2): نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة الإعادة
العدالة التوزيعية	0.83	0.93
العدالة الإجرائية	0.87	0.94
العدالة التفاعلية	0.92	0.94
العدالة التنظيمية الكلي	0.94	0.97
الالتزام التنظيمي	0.76	0.94

يُلاحظ من جدول (2) أن قيم معاملات ثبات إعادة لمجالات أداة العدالة التنظيمية تراوحت بين (0.93) و (0.94)، وبلغت للأداة ككل (0.97). وأن قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجال الالتزام التنظيمي (0.94)، كما تراوحت قيم ثبات الاتساق الداخلي لأداة العدالة التنظيمي بين (0.83-0.92)، والالتزام التنظيمي قد بلغ (0.76). وجميعها قيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة: قامت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية.
2. تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجهات المعنية.
3. تم التحقق من صدق الأداة وثباتها ووضعها بالصورة النهائية.
4. تم توزيع الأداة على عينة الدراسة بعد تحديدها، وتم جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب.
5. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والوصول للنتائج، تم كتابة تقرير البحث.

معياري تصحيح الأداة:

ولتحديد مستوى درجة ممارسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المعيار الإحصائي الأتي - بناء على المتوسطات الحسابي - والمبين في جدول (3).

جدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى درجة ممارسة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في

لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

المتوسط الحسابي	المستوى الممارسة/الدور
من 1.00 – أقل من 1.80	قليلة جداً
من 1.80 – أقل من 2.60	قليلة
من 2.60 – أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 – أقل من 4.20	كبيرة
من 4.20 – 5.00	كبيرة جداً

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات الوسيطة:

أ- الجنس وله فئتان: - ذكر - أنثى .

ب- المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا).

ج- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (من 1-10، من 11-20، أكثر من 21 سنة).

2- المتغير المستقل:

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

3- المتغير التابع:

الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية

(SPSS) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول. والسؤال الثاني، أما السؤال

الثالث فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

عرض نتائج الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كذلك إجراء الاختبارات

الإحصائية المناسبة، وكما يلي:

الإجابة عن السؤال الأول من الدراسة والذي ينص:

ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	العدالة التفاعلية	4.10	.770	كبيرة
2	2	العدالة الإجرائية	3.90	.799	كبيرة
1	3	العدالة التوزيعية	3.84	.793	كبيرة
		العدالة التنظيمية	3.95	.754	كبيرة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة قد جاءت بدرجة كبيرة حيث حصل مجال (العدالة التفاعلية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)، يليه مجال (العدالة الإجرائية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.90) أما في المرتبة الأخيرة فقد حصل مجال (العدالة التوزيعية) على متوسط حسابي (3.84). أما المتوسط الحسابي لمجالات العدالة التنظيمية فقد حصل على متوسط حسابي (3.95)، وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة بوجود عدالة تنظيمية بدرجة كبيرة إلى عدة أسباب والتي يمكن أن تتمثل في أن الإدارة الحديثة للمدارس أصبحت تأخذ منحى نحو بناء علاقات اجتماعية إنسانية طيبة مع أعضاء هيئة التدريس ويمكن أيضاً رؤية ذلك في تطور النظريات القيادية من الكلاسيكية إلى الحديثة. كما يرى الباحثان أن الإصلاحات التربوية والتطوير الإداري داخل الخط الأخضر يركزان بشكل كبير على العدالة التنظيمية التي تسهم اسهاماً كبيراً في خدمة أهداف واستراتيجية المؤسسة التربوية التي تتواجد في بيئة تنافسية تحتم عليها إنتهاج هذا المنحى. كما أن وجود درجة كبيرة من العدالة التنظيمية قد اتفقت مع العديد من الدراسات مثل دراسة هوسجورير وزملاؤه (Hosgorur, et al., 2017)، أري وزملاؤه (Ari, et al., 2017)، ديمير (Demir, 2016).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جميع مجالات الدراسة، وكما هو مبين في الجداول التالية:

المجال الأول: العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التوزيعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يضع المدير البرنامج الأسبوعي مع الأخذ بالحسبان احتياجات جميع المعلمين بصورة عادلة.	4.04	.936	كبيرة
7	2	يكلّف المدير المعلمين بأعباء وظيفية بما يتناسب مع قدراتهم.	4.02	.823	كبيرة
5	3	يمنح المدير الفرص لجميع المعلمين في تمثيل المدرسة في الأنشطة المختلفة خارج المدرسة	3.96	.972	كبيرة
8	4	يتمّ إشراك المعلمين في اللجان المختلفة في المدرسة بصورة عادلة.	3.87	.949	كبيرة
2	5	إدارة المدرسة تكافئني بعدالة إذا أخذت بالاعتبار مسؤوليات العمل المتقاة على عاتقي.	3.81	.995	كبيرة
4	6	يتم توزيع الحوافز على المعلمين حسب الأنظمة وبشفافية.	3.70	1.010	كبيرة
1	7	يتم توزيع المهام ومنها الإضافية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	3.69	.960	كبيرة
3	8	يوجد تكافؤ فرص بكل ما يتعلّق بالترقية في المدرسة ومبنية على أسس عادلة.	3.64	.996	كبيرة
		العدالة التوزيعية	3.84	.793	كبيرة

يبين الجدول (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (3.64-4.04)، وهي بشكل عام كبيرة ، حيث كانت الفقرة رقم (6) ونصها (يضع المدير البرنامج الأسبوعي مع الأخذ بالحسبان احتياجات جميع المعلمين بصورة عادلة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وانحراف معياري (936). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى نمط الإدارة الحديثة الذي بدأ في العقدين الأخيرين يأخذ توجهاً نحو العلاقات الإنسانية من جهة وأيضاً إدراك المعلمين لحقوقهم والمحافظة عليها بدعم من نقابات المعلمين من جهة أخرى، كما أن إدخال الإصلاحات في التعليم عملت على زيادة المهام المدرسية وأخذت تشكل عبئاً على كاهل المعلمين مما حدا بالمديرين انتهاج السياسة العادلة ليتسنى للمعلمين القيام بواجبهم على أكمل وجه وتفادي غياب المعلمين وتأخرهم عن أداء مهامهم مما يعرقل العملية التربوية. تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها (يكلّف المدير المعلمين بأعباء وظيفية بما يتناسب مع قدراتهم) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.02)، وانحراف معياري (823)، وجاءت الفقرة التي نصها (يوجد تكافؤ فرص بكل ما يتعلّق بالترقية في المدرسة ومبنية على أسس عادلة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (996). ليعكس مستوى العدالة التوزيعية بدرجة كبيرة . ويعزو

الباحثان هذه النتيجة إلى أن مراعاة المديرين لقدرات معلميه من جهة وتحقيق أهداف مدرسته من جهة أخرى، المدير يعي جيداً ما هي احتياجات مؤسسته وهكذا يستطيع أن يكلف كل معلم مهام بحسب قدراته وخبراته بما يتماشى مع متطلبات المدرسة لتسيير العملية التربوية وفق الرؤيا المدرسية.

المجال الثاني: العدالة الإجرائية

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة الإجرائية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يشرح المدير القرارات الإدارية لكافة المعلمين.	3.99	.987	كبيرة
8	2	يوفر المدير تغذية راجعة عن العمل لتحسين مستوى الأداء.	3.98	.909	كبيرة
9	3	يحق للمعلمين إبداء رأيهم بخصوص القرارات التي تصدر من الإدارة المدرسية.	3.98	1.040	كبيرة
1	4	يُسمح للمعلمين شرح موقفهم في حالة الحكم عليهم سلبياً.	3.94	.947	كبيرة
2	5	يوفر المدير المعلومات للمعلمين بشفافية وعدالة.	3.91	.998	كبيرة
5	6	يتمّ الاستناد في اتخاذ القرارات بخصوص عملي إلى معلومات واضحة ودقيقة.	3.91	.910	كبيرة
6	7	يتخذ المدير إجراءات عادلة في حال ملاحظته لتجاوزات من قبل المعلمين.	3.91	.924	كبيرة
3	8	يشرك مدير المدرسة المعلمين باتخاذ القرارات.	3.79	.966	كبيرة
4	9	يتمّ إجراء تقدير دوري للمعلمين بشفافية خلال السنة الدراسية	3.70	1.008	كبيرة
		العدالة الإجرائية	3.90	.799	كبيرة

يبين الجدول (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (3.70-3.99)، وهي بشكل عام كبيرة، حيث كانت الفقرة رقم (7) ونصها (يشرح المدير القرارات الإدارية لكافة المعلمين) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (987). ويعود ذلك إلى التزام المدير بمبدأ الشفافية والحق لكل معلم أن يعرف بشكل واضح كل القرارات وأبعادها اتجاهه ليتسنى له التعامل بشكل صحيح خاصة في حالة اتخاذ أي قرار بحقه، ولي المدير أن يشرح قراراته لمعلميه من خلال توضيحه للأسباب التي حذت به لاتخاذ القرار وهكذا يستطيع ان يجند المعلمين إلى جانبه خاصة في حالة ينوي فيها القيام بأي تغيير في المدرسة، المقصود ثقلي عناصر المعارضة. تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها (يوفر المدير تغذية راجعة عن العمل لتحسين مستوى الأداء) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.98)، وانحراف معياري (909)، وجاءت الفقرة التي نصها (يتمّ إجراء تقدير دوري للمعلمين بشفافية خلال السنة الدراسية) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.008) ليعكس مستوى العدالة الإجرائية بدرجة كبيرة. حيث أن التغذية الراجعة تخدم مصلحة

المعلم بالدرجة الأولى كونها تساعده على تقويم ما هو بحاجة وهذا مما يعود بالفائدة على المدرسة وتطوير مسيرتها التربوية، وكذلك الأمر وزارة التربية تلزم المدير على تقييم المعلم ليتسنى له تحسين مستوى الأداء بما يخدم المدرسة وأهدافها.

المجال الثالث: العدالة التفاعلية

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التفاعلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	يتعامل المدير مع المعلمين باحترام وتقدير.	4.32	.813	كبيرة جداً
5	2	يشجع المدير المبادرات الشخصية لدى المعلمين.	4.21	.880	كبيرة جداً
8	3	يشارك المدير جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون محاباة.	4.20	.929	كبيرة جداً
9	4	يهتم المدير بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي.	4.18	.949	كبيرة
6	5	يحرص المدير على بث روح التعاون بين المعلمين.	4.16	.935	كبيرة
1	6	يتعامل المدير مع المعلمين بشكل عادل.	4.02	.952	كبيرة
4	7	يبدد المدير اهتماماً فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملي.	4.02	.940	كبيرة
7	8	يطلع المدير المعلمين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها بوقت كافٍ.	3.94	1.047	كبيرة
3	9	يتيح المدير الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي عادل.	3.88	.968	كبيرة
		العدالة التفاعلية	4.10	.770	كبيرة

يبين الجدول (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (3.88-4.32)، وهي بشكل عام كبيرة، حيث كانت الفقرة رقم (2) ونصها (يتعامل المدير مع المعلمين باحترام وتقدير) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (.813). تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها (يشجع المدير المبادرات الشخصية لدى المعلمين) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.21)، وانحراف معياري (.880)، وجاءت الفقرة التي نصها (يتيح المدير الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي عادل) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (.968). ليعكس مستوى العدالة التفاعلية بدرجة كبيرة. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، مثل دراسة أري وزملائه (Ari, et.al., 2017)، ودراسة ديمير (Demir, 2016)، ودراسة شيرك وبسكان (Cirak & Baskan, 2015).

الإجابة عن السؤال الثاني من الدراسة والذي ينص على:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، لتقديرات أفراد عينة

الدراسة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، حيث

كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	تَهْمَنِي سَمْعَةُ الْمَدْرَسَةِ.	4.72	.572	كبيرة جداً
6	2	أَوْظَبُّ عَلَى الدَّوَامِ الْمَدْرَسِيِّ.	4.58	.666	كبيرة جداً
18	3	عِلَاقَتِي بِالِإِدَارَةِ مَبْنِيَّةٌ عَلَى احْتِرَامٍ مُتَبَادِلٍ.	4.46	.786	كبيرة جداً
7	4	أَفْضَلُ الْمَصْلُحَةِ الْعَامَّةِ عَلَى الْمَصْلُحَةِ الشَّخْصِيَّةِ.	4.41	.756	كبيرة جداً
8	5	أَشْعُرُ بِالْفَخْرِ أَنَّي أَنْتَمِي لِهَذِهِ الْمَدْرَسَةِ.	4.41	.792	كبيرة جداً
14	6	أَنَا عَلَى اسْتِعْدَادٍ لِمَوَاقِبَةِ الْمُسْتَجِدَّاتِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمَدْرَسَةِ.	4.41	.722	كبيرة جداً
10	7	أَبْذُلُ جَهْدًا أَكْبَرَ مِنَ الْمَتَوَقَّعِ لِمُسَاعَدَةِ الْمَدْرَسَةِ عَلَى تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا.	4.40	.724	كبيرة جداً
12	8	أَسْتَعِدُّ لِلْقِيَامِ بِأَبْيَةِ مَهْمَةٍ تُوَكَّلُ لِي فِي الْمَدْرَسَةِ.	4.40	.712	كبيرة جداً
1	9	أَشْجَعُ الْأَهْلِيَّ عَلَى تَسْجِيلِ أَبْنَائِهِمْ فِي مَدْرَسَتِي.	4.38	.802	كبيرة جداً
2	10	أَشَارِكُ فِي كُلِّ الْفَعَالِيَّاتِ الْمَدْرَسِيَّةِ.	4.38	.755	كبيرة جداً
13	11	تُعَدُّ مَدْرَسَتِي مَوْسَسَةً يُمْكِنُ الْعَمَلُ فِيهَا.	4.38	.817	كبيرة جداً
16	12	أَسْتَمْتِرُ وَقْتُ الْعَمَلِ بِفَاعِلِيَّةٍ.	4.33	.723	كبيرة جداً
9	13	أَتَابِعُ الشُّؤُونَ الْإِدَارِيَّةَ وَالتَّنْظِيمِيَّةَ لِمَدْرَسَتِي بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ.	4.27	.834	كبيرة جداً
3	14	تَدْفَعُنِي الْمَدْرَسَةُ إِلَى تَقْدِيمِ أَفْضَلِ مَا لَدَيَّ مِنْ أَدَاءٍ.	4.23	.848	كبيرة جداً
17	15	لَدَيَّ اسْتِعْدَادُ الْاسْتِمْرَارِ فِي مَدْرَسَتِي حَتَّى بُلُوغِي سِنِّ التَّقَاعِدِ.	4.22	.975	كبيرة جداً
11	16	لَدَيَّ الْاسْتِعْدَادُ لِلْعَمَلِ فِي الْمَدْرَسَةِ خَارِجَ أَوْقَاتِ الدَّوَامِ.	4.02	.975	كبيرة
15	17	الْمَنَاحُ التَّنْظِيمِيَّ الْعَادِلُ فِي الْمَدْرَسَةِ يَجْعَلُنِي مِلْتَزَمًا لِمَدْرَسَتِي وَأَهْدَافِهَا.	3.99	1.000	كبيرة
5	18	إِذَا أُقْتَرِحَ عَلَيَّ الْعَمَلُ فِي الْمَدْرَسَةِ بَعْدَ خُرُوجِي إِلَى التَّقَاعِدِ أَوْافِقُ.	3.79	1.282	كبيرة
		الالتزام التنظيمي	4.32	.581	كبيرة

يبين الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت بين (3.79-4.72)، وهي بشكل عام كبيرة جداً، حيث كانت الفقرة رقم (4) ونصها (تَهْمَي سعة المدرسة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.72)، وانحراف معياري (572). تليها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها (أواظب على الدوام المدرسي) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.58)، وانحراف معياري (666)، وجاءت الفقرة التي نصها (إذا أُقترح عليّ العمل في المدرسة بعد خروجي إلى التقاعد أوافق) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (1.282) ليعكس مستوى العدالة التوزيعية بدرجة كبيرة جداً. هذه النتيجة تُعزى إلى إيمان المعلمين والمعلمات بالقرارات والإجراءات المُتخذة بشكل عادل وشفافية، وبالتالي ينجح الموظفون في أداء المهام الموكلة إليهم بصورة فعالة وجديرة بالاحترام، وكذلك إيمان المعلمين والمعلمات بأهداف مؤسستهم ويعملون بأقصى مجهود من أجل تحقيق الأهداف والرؤيا. ومن خلال النتائج نلاحظ أن المعلمين يدركون جيداً أهمية الحفاظ على عملهم كمصدر معيشة، المعلمون يخضعون سنوياً لتقييم وممكن أن يقع المعلم تحت طائلة الإقالة، في ظل العولمة ازداد التنافس بين المدارس وأحد المعايير التي تُقاس به جودة المدرسة هو المناخ التربوي والمعلمون لهم القسط الاوفر في ذلك من خلال عملهم الدؤوب لتحقيق أهداف المدرسة ومتابعة كل التطورات والتجديدات لإكسابها لطلابهم وهذا يتطلب درجة من الالتزام كون كل تجديد يتم إدخاله للمدرسة يلزم عمل إضافي ودورات تدريب وتأهيل. كما يرى الباحثان بأن العلاقة بين المديرين والمعلمين مبنية على الاحترام المتبادل والذي ينعكس بشكل واضح في درجة الالتزام العالية لدى المعلمين، كما ان إدراك المديرين لكل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية والعمل على تحقيقها يشكل جداراً واقياً امام مستجدات العصر لان المعلمين هم الركن الأساسي في الوصول إلى الأهداف المنشودة، تحقيق العدالة يؤمن للمدير معلمين ملتزمين يعون قدر المسؤولية الملقاة على كاهلهم ويعملون لتحقيق الرؤيا المدرسية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة في هذا السؤال مع الدراسات، كيان وزملاؤه (2017)، أري وزملاؤه (Ari, et. al., 2017)، اوزيورمبا (Ozurumba, 2016)، سرينفانسن وسلفي (Srinivansan & Selvi, 2016).

الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في داخل الخط

الأخضر وبين درجة التزام المعلمين التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

في داخل الخط الأخضر وبين درجة التزام المعلمين التنظيمي، وكما يلي:

جدول (9): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في داخل الخط الأخضر وبين

درجة التزام المعلمين التنظيمي

المجالات	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية الكلي
العدالة التوزيعية	1				
العدالة الإجرائية	**0.886	1			
العدالة التفاعلية	**0.845	**0.893	1		
الالتزام التنظيمي	**0.673	**0.711	**0.712	1	
العدالة التنظيمية الكلي	**0.951	**0.968	**0.952	**0.730	1

أظهرت النتائج في جدول (9) وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين مجال الالتزام التنظيمي

والعدالة التنظيمية (الكلي) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.73). وقد أشار بعض الباحثين إلى أن العدالة التنظيمية تعد عامل مهم

للتنبؤ بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة الحالية الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي، ويعود ذلك السلوك التنظيمي لدى المعلمين، فعندما يشعر المعلم بتحقيق مبادئ العدالة، تكافؤ الفرص وعدالة

الإجراءات وتوزيع المهام الإضافية والحوافز والمكافآت كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستويات الالتزام نحو مدرسته والعتاء

اللامحدود من أجل نجاح مؤسسته وتحقيق أهدافها حيث إن التزام الموظف هو مفتاح النجاح لأي مؤسسة، الممارسات الإدارية

للمدير والقائد كلما غلب عليها طابع العدالة كلما زاد مستوى الالتزام لدى المعلمين للمدرسة، القيادة التي تمنح الصلاحيات،

تشجع عمل الفريق، تنمي الشراكة في كل ما يحدث في المدرسة لا بد وأن تجد الأذان الصاغية والتي تنعكس في ازدياد

مستوى الالتزام لأن المعلمين يعتبرون أنفسهم أعضاء حقيقيون في المدرسة وجزءاً من القرار وصنع القرار. وافقت نتيجة

الدراسة بوجود علاقة معنوية إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مع كل من الدراسات، كيان وزملاؤه (2017)،

ناجهيبور وآخرون (2017)، نادي واسماعيلي (Nadi & Esmaili, 2017)، محمدي وزملاؤه (2016)، ميكافي (Mcfee, 2016)

(2016)، أوزيورمبا (Ozurumba, 2016)، سرينفانسن وسلفي (Srinivansan & Selvi, 2016)، بيدجولي وآخرون

(2015)، أروجونادي وزملاؤه (Arogundade, et.al., 2015)، راجابي وناجافزديه (Rajabi & Najafzadeh, 2015).

وقد توصلت الدراسة الحالية الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين مجال الالتزام التنظيمي

ومختلف أبعاد العدالة التنظيمية بالشكل الآتي العدالة التفاعلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.712)، والعدالة الإجرائية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.711)، والعدالة التوزيعية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.673).

إن وجود مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر في توزيع المكافآت، توزيع المهام، إتباع مبدأ الشراكة في صنع وتنفيذ القرار، تكافؤ الفرص، بث روح عمل الفريق، شفافية في اتخاذ الإجراءات وتطبيقها بشكل متساوٍ، تؤدي إلى وجود مستويات عالية من الالتزام التنظيمي.

إن وجود العدالة التفاعلية في المكان الأول يدل على مدى أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات الشخصية، الاحترام المتبادل وتشجيع المبادرة الشخصية وإعطاء كل فرد الحق في إبداء رأيه بالرغم من جنسه وخبرته ومؤهله العلمي، وتشجيع المشاركة في كل ما يدور بحياة المدرسة، المعلم بحاجة إلى مكان آمن يحتويه ويشعر به المكان الذي يريد ويفضل المجيء إليه وقضاء معظم ساعات يومه براحة واكتفاء ذاتي. بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحثان شددت على أهمية العدالة التفاعلية كدراسة، ديمير (Demir, 2016)، وهناك بعض الدراسات لم تتفق مع هذه النتيجة كدراسة، باشار وسيجاري (Basar & Sigri, 2015)، أما بالنسبة للعدالة الإجرائية فهي لا تقل أهمية عن سابقتها العدالة التفاعلية، والتي ترتبط بالالتزام التنظيمي بشكل مباشر وإيجابي، ظهر من نتائج الدراسة أن المعلمين يحترمون مدارسهم ويلتزمون لها بشكل عالٍ لأنه من المؤكد أن هذه المدارس بممارساتها وإجراءاتها وقراراتها تعتمد أسلوباً عادلاً ونمطاً يحقق إنصافاً مرضياً للمعلمين. بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحثان شددت على أهمية العدالة الإجرائية كدراسة، سريفاستافا (Srivastava, 2017)، جيانج، جولان، بروكس (Jiang & Golan & Brooks, 2017)، أما بالنسبة للعدالة التوزيعية التي جاءت في المكان الأخير ولكن لها علاقة ارتباطية إيجابية مع الالتزام التنظيمي فوجودها في هذا المكان يعزز النتائج أعلاه بأهمية العدالة التفاعلية ويمكن القول بأن المعلم أصبح يهتم بالمعاملة والعلاقات الإنسانية الطيبة أكثر من أي بعد آخر ويحاول أن يضمن مكان عمل ومناخ مريح ومبني على الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة ويتوفر به الأمان الوظيفي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثان يوصي بما يلي:

1. بناءً على حصول العدالة التوزيعية الرتبة الأخيرة يوصي الباحثان بضرورة تدريب المديرين على كيفية توزيع المهام والأدوار بين المعلمين.
2. العمل على إيجاد بيئة يتوافر فيها تكافؤ فرص مبنية على أسس عادلة للمعلمين داخل الخط الأخضر.
3. العمل على إجراء التقييم الدوري بكل شفافية خلا السنة الدراسية للمعلمين داخل الخط الأخضر.
4. إتاحة الإدارة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل موضوعي وعادل داخل المدرسة.
5. تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا دليل على اهتمام المديرين وإدراكهم لتوفير العدالة من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي.

المصادر والمراجع:

- أبو جاسر، صابرين. (2010). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسمرى، سعيد محمد عايض. (2013). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بركات، زياد. (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، جامعة السلطان قابوس، عُمان 10(1)، 145-120.
- حامد، سعيد شعبان. (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، (42)61، 54-1.
- حنونة، سامي إبراهيم. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخالدي، أسماء. (2014). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- 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، جامعة دمشق، 25، (2+1).
- سلامة، عبد الفتاح وعبد الفتاح، عادل. (1999). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء القسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، 25(2)، 1.
- السلمي، علي. (1983). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة.
- الشوايش، مصطفى نجيب. (2007). إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الصمادي، وليد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الادوية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر الحكومية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، عمان، 24، (2): 52-1.
- عبد الرازق، سعادة. (1998). السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة.
- عبد الرحمن، بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العبيدي، نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، 8(24)، 107-74.

- العطوي، عام علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1).
- الغامدي، سعيد بن غرم الله أحمد. (2010). مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الإدارية الوسطى وعلاقته بواقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- غانم، محمود بدر. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومدياتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر الحكومية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، عمان، 24، (2): 1-52.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، الرياض.
- القصير، عثمان. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الكبيسي، آمنة جمعة. (2008). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي. دراسة ميدانية، مركز البحوث، شرطة الشارقة، الشارقة.
- محمد، شذا لطفي. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- النمر، سعود بن محمد؛ خاشقجي، هاني يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد. (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- الوزان، خالد محمد احمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي _ دراسة مسحية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، البحرين.
- وردة، العزيز. (2010). علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بوزريعة، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Ali, M., Saifullah, Z. (2014). Distributive and procedural Justice as Predictors of job satisfaction and organizational commitment: A case Study of Banking Sector of Balochistan. *European Journal of Business and Management*. 6(34): 69-74
- Altahayneh, Z., Khasawneh, A., Abedalhafiz, A., (2014), Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers , *Asian Social Science*, 10(4), 131-138.
- Ari, A., Caglayan, H. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. *Journal of education and training studies*. 5(4), 240-251.

- Akuzum, K., (2014), The effect of perceived organizational justice on teachers silence: A practice in primary education institutions, *International Journal sociology science & Education*, 5(1), 95-105.
- Arogundade, O., Arogundade, A., & Oyebanji, O., (2015) Influence of Perceived Organizational Justice on Teachers' Commitment in Selected Secondary Schools in Lagos State, Nigeria, *Journal of Scientific Research and Reports*, 7(4), 605-613.
- Baldwin, S. (2006). Organizational Justice, Institute for Employment Studies, university of Sussex.
- Bowen, David E., Stephen W. Gilliland, and Robert Folger (1999), "How Being Fair with Employees Spills Over to Customers," *Organizational Dynamics*, 27 (3), 7-23.
- Bidgoli, M., Saadati, A., Asghari, A., Saadati, M., Ghodsi, A., Bidgoli, A. (2015). Analyzing the relationship between the perception of Organizational Justice and Organizational Commitment. Case study: Neyshabur Medical Science Collage. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 5(3): 83-90.
- Cheng, P.C. & Liao, F. (2009). Individual Characteristics Organizational Justice and Job Attitudes of Employees under Non Standard Work Arrangements: Study of Employees of International Tourist Hotels, *International Journal of management*, 26(2), 224-239.
- Cirak, S., Baskan, G. (2015) Public Primary School Teachers' Organizational Justice Perceptions (*Ankara/Yenimahalle*). 23 (3): 1091-1106.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cogaly, N., Organizational commitment of teachers: A meta-analysis study for the effect of gender and material status in Turkey, *Journal Aim & Scope*, 15(4), 911-924.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). *Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?* *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-12.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007), The Management of organizational justice and organizational commitment among high school principals" Virginia Polytechnic Contemporary approach, *Academy of Management perspective*, 21 (4), 34-43.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- DeGoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- Greenberg, D. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, today, and Tomorrow*, *Journal of Management*, (16), 606-613
- Demir, K. (2016). Relations between teachers' Organizational Justice perceptions and organizational commitment and Job Satisfaction in the school: A meta-analysis. *International Journal of Human Sciences*. 13(1):1408-1417.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23
- Harris, K. J., Harvey, P. and Kacmar, K. M. (2009). 'Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations'. *Journal of Business and Psychology*, 24, 153-64
- Hosgorur, T., Altinkurt, Y., Kan, D. (2017). The Mediator role of organizational justice in the relationship between teachers' prejudices in their school relations and organizational

- commitment a structural equation model. *Educational Process: International Journal*. 6(1), 37-52.
- Hoy, K. & Tarter, J. (2004). Organizational Justice in School: No Justice without Trust. *International of Educational Management*, 18(4), 250-263.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2016). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.
- Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 681.
- Kean, T. H., Kannan, S., Piaw, C. Y., (2017), The Effect of School Bureaucracy on the Relationship between Principals Leadership Practices and Teacher Commitment in Malaysia Secondary schools Malaysian, *Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 37-55
- Khan et al., (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(3), 121-132.
- Kumar, et al., (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment, *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M., Herr, R., Angerer, P., Li, J., (2014), Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort-reward imbalance with burnout and intentions to leave the profession in a cross sectional sample, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(7), 695-703.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mohammadi, S., et., al., (2016), The relationship Between organizational justice and job satisfaction with organizational commitment in sport organizations , *Sport Science* 9 (2) . 54-59.
- McFee, E., (2016) *Teacher Perceptions of Organizational Justice and Title I School Status*, *Doctorate of education*, Grand Canyon University.
- Mousa, M., Alas, R. (2016). *Cultural diversity and organizational commitment: A study on teachers of primary public schools in menoufia (Egypt)*. *International business research*. 9(7), 154-163.
- Nadi, M.A., Esmaili, F., Structural modeling of organizational justice job satisfaction organizational commitment with deviant behavior among school high teaches in Isfahan, *Quarterly Journal of new approach in educational administration*, 7(4), 59-83.
- Nadiri, H., and Tanova, C., 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp 33-44..
- Naiemah, S., Aris A., Karim, KH., Irza, S., Saaban, S., Suhana, AM., (2017), Relationship between organizational commitment, OCB, organizational justice and turnover intention: Evidence from educational institution I Malaysia, *Review of intergrative business and economic research*, 6(2), 64-77.
- Ozurumba K., (2016), *Job satisfaction and organizational commitment among secondary school teachers in Enugu state*, A dissertation submitted to the department of management, university of Nigeria.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Fayaz Khan, M., Quras, F., (2015). *Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment*. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 6(3): 188-196.

- Rego, A.& Chuna, M., (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: Study in the Portuguese Cultural Context." *Applied Psychology*, 59 (3): 404–430.
- Srinivasan, P., Selvi, K., (2016), Organizational Commitment of Higher Secondary School Teachers, *American Journal of Educational Research* , 4(5), 404-407.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432-450.
- Srivastava, A., (2017), Teachers' extra role behaviour: relation with self-efficacy, procedural justice, organisational commitment and support for training, *International Journal of Management in Education*,11(2), 140-162.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,55, 23–40
- Tepper, B. J. (2001). 'Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197–215.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Terzi, A. R., Dulker, A., Altin, F., Celik, F., Dalkiran, M., Tuba, N., Tekin, S., Deniz, U., (2014), An analysis of organizational justice and organizational identification relation on teachers perception, *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488-495.
- Thibaut, J. W., and Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- Ting, S. C., (2014), Organizational Justice Influences Foci Commitment of Teachers via Trust, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 7(1), 78-92.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R. (2001), Organizational justice and ethics program follow through: Influence on employees helpful and harmful behavior, *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677.