



تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية:

دراسة ميدانية

أ.د. منال رشال عبد الفتاح* - د. إيهاب إبراهيم الحو**

أ. ياسمين سالم عبدالعزيز سالم***

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice من الموضوعات ذات القيمة، وقد حظى بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ولا سيّما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الطبولي، ٢٠١٥، ٦٧).

وتعتبر العدالة التنظيمية مطلبًا هامًا وقيمة إنسانية وغاية سامية، ومن أجلها تقوم الدول بسن تشريعات لتحقيق مبدأ العدالة لضمان نمو واستقرار المجتمع، وتقوم المؤسسات بترسيخ مبادئ العدالة، حيث تواجه تحديات ناتجة عن المطالبة بتحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات وتعميق مشاعر العدالة لدى العاملين وإحداث التوازن بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة (دره، ٢٠٠٧، ٢٧).

* أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس -
و عميد كلية التربية - جامعة السويس

** مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية- جامعة السويس.

*** باحثة بكلية التربية - كلية التربية - قسم التربية المقارنة و الإدارة التربوية - جامعة قناة السويس.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة والمقابلات الشخصية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب سيناء وبالرغم من أن الدراسة أبرزت المميزات الإيجابية التي تحققها العدالة، إلا أن الكثير من المدارس مازالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه في إدارتها ولا تدرك الفوائد التي تنعكس على المعلمين والمناخ المؤسسي. وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول مفهوم العدالة وأثرها على الأداء الوظيفي من نطاق البيئة التربوية فإن ذلك يقتضى أن تتوجه جهود الباحثين لبحث هذا المفهوم من كافة جوانبه.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل العدالة التنظيمية؟
- ٢- ما طبيعة الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء؟
- ٣- ما واقع مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء؟
- ٤- ما ملامح التصور المقترح لتحسين الأداء الوظيفي لمعلم التعليم الأساسي؟

أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحسين أداء معلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باعتبارها من المحافظات الحدودية.

أهمية البحث:

- ١- فتح آفاق جديدة أمام الباحثين الآخرين لدراسة الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع البحث.
- ٢- تتناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء المعلمين كأحدى الموضوعات الجديدة على الفكر الإدارى المعاصر وعلى قدر كبير من الأهمية.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى لملاءمته لهذه الدراسة من جهة، ولما يتسم به هذا المنهج من مزايا من جهة أخرى.

الإطار النظرى:

العدالة لها قيمة كبرى بين العاملين ومستوى أدائهم، وهذا ما يدفع الباحثة إلى تناول هذا المصطلح.

أولاً: ماهية العدالة التنظيمية ومبادئها

العدالة لغة: العدل ضد الجور، والعدالة وصف بالمصدر معناه ذو عدل، قال تعالى: ﴿وَأَشْهِدُوا ذَوَىٰ عَدْلٍ﴾ (سورة الطلاق الآية ٢) ويقال: رجل عدل ورجلان عدل، ورجال عدل، وامرأة عدل، ونسوة عدل فمن هذه التعاريف اللغوية يتبين أن معنى العدالة فى اللغة الاستقامة، والعدل هو المتوسط فى الأمور من غير إفراط فى طرفى الزيادة والنقصان، ومنه قوله تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ (سورة البقرة الآية ١٤٣) أى عدلاً فالوسط والعدل بمعنى واحد (ابن المنظور، ٦٢).

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية وأهدافها:

تعد العدالة هى العنصر الفعال والأساسى فى بناء واستقرار وتطور المؤسسة مما يؤدى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة فى حقل

الإدارة، ويمكن النظر إليها من خلال المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات فهي مسئولة عن ظهور السلوكيات المرغوبة من العاملين مثل القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد (Cahn, 2013, 341).

العدالة في المسيحية:

يرتبط مفهوم العدالة بالسلوك تجاه الآخرين، وخاصة فيما يتعلق بحقوقهم في مجال الأعمال حيث يقول الله: "لا تتركبوا جوراً في القضاء، لا في القياس ولا في الوزن ولا في الكيل، ميزان حق ووزنات حق و أيفة حق وهين حق تكون لكم" (سفر تثنية: ١٦: ٢٠)

وكثيراً ما نجد البر والعدل مجتمعين، فالعدل ليس معناه إعطاء الآخرين حقوقهم، بل يتضمن الواجب الإيجابي من جهة ضمان أداء هذه الحقوق "العدل العدل تتبع لكى تحيا وتمتلك الأرض التى يعطيك الرب الهك" (سفر مزامير، ١١ : ٧)

أهمية العدالة في الإسلام:

أرسل الله رسله وأنزل معهم ميزان العدل، ليقوم الناس بالقسط، وما ذلك إلا لأهميته، قال تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ (سورة الحديد، الآية: ٢٥)

ووردت نصوص قرآنية وأحاديث نبوية كثيرة تأمر بالعدل وترغب فيه، وتمدح من يقوم به، قال السعدى رحمه الله: (فالعدل الذى أمر الله به يشمل العدل فى حقه وفى حق عباده، فالعدل فى ذلك أداء الحقوق كاملة موفرة بأن يؤدى العبد ما أوجب الله عليه من الحقوق المالية والبدنية والمركبة منهما فى حقه وحق عباده، ويعامل الخلق بالعدل

التام، فيؤدى كل وال ما عليه تحت ولايته، سواء فى ذلك ولاية الإمامة الكبرى، وولاية القضاء ونواب الخليفة، ونواب القاضى.

والعدل هو ما فرضه الله عليهم فى كتابه، وعلى لسان رسوله، وأمرهم بسلوكه، ومن العدل فى المعاملات أن تعاملهم فى عقود البيع والشراء وسائر المعاوزات، بإيفاء جميع ما عليك فلا تبخس لهم حقاً، ولا تغشهم ولا تخدعهم وتظلمهم. فالعدل واجب، والإحسان فضيلة مستحبة) (السعدى، ٢٠٠٢، ٤٤٧)

وقال الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ ءِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ ؕ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ؕ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللّٰهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ؕ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدُوا وَإِن تَلَوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ؕ﴾ (سورة النساء، الآية ١٣٥)

يقول ابن كثير رحمه الله: (يأمر تعالى عباده المؤمنين أن يكونوا قوامين بالقسط، أى بالعدل، فلا يعدلوا عنه يمينا ولا شمالاً ولا تأخذهم فى الله لومة لائم، ولا يصرفهم عنه صارف، وأن يكونوا متعاونين متساعدين متعاضدين متناصرين فيه.

وقوله: شُهَدَاءَ لِلّٰهِ كَمَا قَالَ وَأَقِيمُوا الشَّهَادَةَ لِلّٰهِ أى: ليكن أداؤها ابتغاء وجه الله، فحينئذ تكون صحيحة عادلة حقاً، خالية من التحريف والتبديل والكتمان؛ ولهذا قال: وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ .

أهداف العدالة التنظيمية: (منصور، ٢٠١٧، ٨٥)

- تهدف العدالة التنظيمية إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعى للرواتب والأجور فى المؤسسة وتعتبر العدالة التوزيعية فى هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التى يتم عبرها تقييم النظام التوزيعى، والعائد المادى المعمول به فى المؤسسة. تهدف العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكّن فى عملية اتخاذ القرار،

وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

- تهدف العدالة التنظيمية إلى بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية من خلال تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية ومضامينها المدرسية

ظهرت العديد من النظريات والتصورات الفكرية المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية،

يمكن عرضها على النحو التالي: (بوقليح، ٢٠١١، ٣٤)

- البعد الاستجابي - الإيجابي.
- بعد المحتوى - العملية.

• نظرية المساواة Equity Theory:

استخدم (Adams, 1963) نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي والتي قام بتصميمها كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته.

• نظرية التبادل الاجتماعي:

وقدم مفهوم التبادل الاجتماعي ليصف التفاعلات الاجتماعية التي يواجهها الموظفون داخل المؤسسة، واقترح المنظرون الذين درسوا ظاهرة التبادل أن العاملين

يقيمون هذه التفاعلات الاجتماعية، وأن تلك التبادلات المرضية تؤدي إلى تبادل العاملين مستقبلاً (درة، ٢٠٠٨، ٥٦).

• نظرية حساسية العدالة Equity Sensitivity Theory:

ويضع نموذج حساسية العدالة أربع مراحل متتالية يقيم الفرد خلالها عدالة النواتج وهي: أن الفرد في المرحلة الأولى يقرر أي قواعد العدالة يستخدم، وكمية الوزن المعطى لها (أي الأهمية التي يعطيها لكل قاعدة)، وفي المرحلة الثانية يقدر حجم النواتج التي يستحقها وأنواعها طبقاً لكل قاعدة من قواعد العدالة تقديراً تمهيدياً، وفي المرحلة الثالثة يجمع النواتج المستحقة على أساس كل قاعدة في التقدير النهائي لجميع أو توحيد القاعدة، وفي المرحلة الأخيرة (الرابعة) يقوم النواتج الفعلية التي حصل عليها من خلال المقارنة بين ما حصل عليه فعلاً وما كان يستحقه تقويماً. (Desa & Mat, 2014, 487)

• نظرية تقييم العدالة Justice Judgment Theory :

ويرى بعض التربويين أن مدركات التابعين للعدالة التنظيمية هي قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد.

وهناك ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات وهي: (Kumar &

Rani, 2009, 154)

أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد Contributions Rule : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات Needs Rule : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

ج- ج- قاعدة التساوي Equality Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

• نظرية تفضيل التوزيع Allocation Preference Theory:

تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (بأيديها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة.

• نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية Moral Accountability Theory:

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة، وعوامل الوجوب، يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة، والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة، وعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم النظر إلى: (Dalal, 2013, 124)

- عوامل الإمكانية أو القدرة Could/ Would Factors
- عوامل الوجوب Should Factors

رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية وأنواعها:

ينفق معظم الباحثين أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاث أبعاد هي: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) إلا أن بعض الباحثين أضافوا بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)

وفيما يلي سيتم عرض كل بعد على حدة:

• العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف أنها "المساواة في توزيع المخرجات بناء على جهد الفرد المبذول، ويتم من خلال قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة" (Celeste, 2012, 63)، ومن خلال التوزيع العادل للفرص يتم تحقيق العدالة التوزيعية، وبالتالي يتم تقييم الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة لأن الأفراد يتم تقييم نتائجهم.

• العدالة الإجرائية: Procedural Justice

في بداية التسعينيات بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة الإجرائية، حيث تعكس العدالة الإجرائية مدى العدالة التي يتلقاها العاملون من خلال الأساليب التي تم اتباعها في تحديد نواتج جهودهم وعدالة تقييم الأداء ودقة تنفيذ التقييم.

• عدالة التعاملات: Intersectional Justice

تعددت المفاهيم التي تناولت العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) بين التربويين باختلاف وجهة نظر كل منهم، فمنهم من يعرف عدالة التعاملات على أنها "أحد مكونات العدالة الإجرائية، وتعنى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة عند تطبيق الإجراءات، وتحدد مستوى شعور العاملين بعدالة التوزيع". (Carolina, 2012, 101)

وتعرف على أنها "تعد أحد مكونات عدالة الإجراءات، وتعبّر عن مستوى إحساس العاملين بعدالة المعاملة عند توزيع الإجراءات، وتحدد مستوى الشعور بعدالة التوزيع". (Denise, 2013, 230)

• العدالة الأخلاقية: Moral Justice

يقصد بها العدالة الإنسانية والأخلاقية التي يشعر بها العاملون في المؤسسة، وعليه فإن العدالة الأخلاقية تقوم على مرتكزات منها: (Simons & Quinetta, 2011,

✓ التماسك الجماعى.

✓ بالاحترام المتبادل.

خامساً: العوامل المؤثرة فى العدالة التنظيمية:

أ- العوامل الخارجية:

ترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية فى تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب التى يمكن أن نوجزها فيما يلى:

البيئة الخارجية هى نقطة البداية فى تكوين المؤسسة، حيث تستورد معظم ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية، فالمعلمون والمواد الخام والأراضى والأموال والقوانين التى تنظم العمل والمعلومات مصدرها جميعاً البيئة الخارجية. ويمكن تعريف هذه العلاقة بـ "اعتمادية الموارد".

العوامل السياسية:

يضطلع العامل السياسى بدور هام فى تهيئة المناخ الصحى اللازم لتطبيق مبادئ الإدارة الناجحة، فىأتى فى مقدمة هذه المنظومة الاهتمام بالعنصر البشرى بوجه عام، والكفاءات منه بوجه خاص، مع التأكيد على سياسة المساواة بين جميع المواطنين، ولا يفتح الباب إلا لمن يمتلك مفاتيحه العلمية والتى تتمثل فى المؤهلات بالإضافة إلى المهارات والقدرات. (عبدالفتاح، ٢٠١٥، ١٥)

العوامل الاقتصادية:

من خلال استقراء أدبيات الفكر الإدارى نجد أن العامل الاقتصادى فى أى مجتمع يؤثر على الإدارة، والعامل الاقتصادى يؤثر على إدارة المؤسسات من خلال الإمكانيات

التي تستخدمها إدارة المؤسسة مثل المباني والطرق والكبارى بالإضافة إلى الموارد الاقتصادية مثل الفحم والحديد والخشب والبتزول وغيرها. (عبد الفتاح، ٢٠١٥، ١٤)

العوامل الاجتماعية:

يؤثر العامل الاجتماعي على نمط إدارة المؤسسات، كما أنه يؤثر على تطبيق أصول الإدارة في هذه المؤسسات، كما أن التركيبة الاجتماعية للمجتمع هي التي تتحكم في مصير هذا المجتمع، وبالتالي فإن العامل الاجتماعي يسهم في تحديد توجه إدارة المجتمع نحو الهدف المنشود. (الحاج، ٢٠١٣، ١٠٥)

العوامل التكنولوجية:

والتي تعمل على تسهيل نقل المعلومات بين أقسام المؤسسة ووحداتها، ناهيك عم نقلها وتداولها بين العاملين أنفسهم، ومن خلال التكنولوجيا تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية. (Somech, 2012, 605)

ب: العوامل الداخلية المؤثرة في العدالة التنظيمية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.

نتائج البحث:

أولاً: نتائج البحث:

١- نتائج الإطار النظري:

- العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسى غير واضحة إلى حد كبير.

- مازالت الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء تستخدم أساليب تمتاز بالجمود والحيادية عند التعامل مع المشكلات التي تواجه المعلمين، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين.
- صعوبة تقبل المعلم للقرارات الإدارية وتطبيقها بشكل سليم بسبب غياب عدالة التعاملات داخل مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء.
- الإجراءات والقيود الروتينية تعوق سير العمل داخل مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء.
- الديناميكية المعقدة للنظام داخل مدارس التعليم الأساسي تعوق إنجاز المهام الوظيفية للمعلم .

٢- نتائج الإطار الميداني

أ- نتائج المحور الأول: العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء

- جاءت درجة التوافر على إجمالي محور العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء في مستوى (متوسطة).
- يوجد تفاوت في درجة توافر أفراد العينة حول العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء، حيث جاء بعد العدالة الأخلاقية في المرتبة الأولى بدرجة التوافر (متوسطة)، يليه بعد عدالة التعاملات في المرتبة الثانية بدرجة التوافر (متوسطة)، يليه بعد العدالة التقييمية في المرتبة الثالثة بدرجة التوافر (متوسطة)، يليه بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الرابعة بدرجة التوافر (متوسطة) بينما يأتي بعد عدالة التوزيع في المرتبة الأخيرة بدرجة التوافر (ضعيفة).

ب- نتائج المحور الثاني: الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب

سيناء

- جاءت درجة التوافر على إجمالي الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء فى مستوى (متوسطة).
- يوجد تفاوت فى درجة التوافر أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي، حيث جاء بعد الانضباط فى المرتبة الأولى بدرجة التوافر (متوسطة)، يليه بعد إنجاز المهام فى المرتبة الثانية بدرجة التوافر (متوسطة) يليه بعد التعامل مع الزملاء فى المرتبة الثالثة بدرجة التوافر (متوسطة)، بينما يأتى بعد علاقة الموظف مع الرؤساء فى المرتبة الأخيرة بدرجة التوافر (متوسطة).

ج- نتائج لتأثير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لمعلمي

التعليم الأساسي بجنوب سيناء

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين إجمالي الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء، وإجمالي العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بجنوب سيناء، وأبعاد العدالة التنظيمية بمدارس جنوب سيناء حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٦) و(٠,٩٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠).

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- ١- أبو جعفر الطبري: "جامع البيان في تأويل القرآن" دار طيبة، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٢٦٢.
- ٢- أروى أحمد العمرى: "العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة"، الأردن، مجلة جامعة جرش، مجلد ١٦، عدد ٢، ٢٠١٥، ص ٥٣.
- ٣- أميرة محمد حواس: "أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٣، ص ٤٥.
- ٤- بسمة أحمد عبد الحافظ محمد يعقوب: "قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بورسعيد، مصر، ٢٠١٥، ص ٣٤.
- ٥- الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٧.
- ٦- خالد بن عبد الكريم الحقي، محمد بن سعيد العمرى: "فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، السعودية، مجلد ٧، عدد ٢، ٢٠١٤، ص ١٨٢.

- ٧- خليل جعفر خليل: "العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم فى غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - العدد ٦، ٢٠١٤، ص ٣٢.
- ٨- رواه ابن حبان العثيمين، من حديث عبدالله بن عمرو وصححه ابن العربي وابن تيمية فى تلبيس الجهمية، ص ٤٨٥.
- ٩- رواه النسائي، من حديث عبادة ابن الصامت وصححه ابن عبد البر والألبانى فى صحيح النسائي، ص ٤١٦٤.
- ١٠- زياد بركات: "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية فى فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد ١٠، عدد ١، ٢٠١٦، ص ١٢٥.
- ١١- سارة عماد إبراهيم: "أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على أداء العاملين فى ظل الاندماج والاستحواذ"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ٧٥.
- ١٢- سامر البشاشة: "أثر العدالة التنظيمية فى المؤسسات العامة الأردنية" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٤٢٩.

- ١٣- طارق رضوان محمد: "الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع٤، ٢٠١٤، ص ٥٠.
- ١٤- عادل محمد زايد: "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥٧.
- ١٥- عبد الرحمن بن ناصر السعدى: "تيسير الكريم الرحمن فى تفسير كلام المنان"، دار السلام للنشر، الرياض، مجلد ١، ٢٠٠٢، ص ٤٤٧.
- ١٦- القرشى، إسماعيل بن كثير: "تفسير القرآن العظيم"، مجلد ٨، دا طيبة، الرياض، ١٩٩٩، ص ٤٣٣.
- ١٧- محمد ابن القيم: "الطرق الحكمية فى السياسة الشرعية"، مجمع الفقه، المملكة العربية السعودية، مجلد ٢، ٢٠٠٦، ص ١٩.
- ١٨- محمد ابن المنظور: "معجم لسان العرب"، دار صادر، المجلد الثامن، بيروت، ص ٦٢.
- ١٩- محمد الطبولي، رمضان كريم، ابتسام حمزة: "الإحساس بالعدالة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى جامعة بنغازى"، نقد وتنوير - العدد الثانى - كلية آداب جامعة بنغازى - ليبيا - ٢٠١٥، ص ٦٧.

- ٢٠- محمد بن صالح: "شرح رياض الصالحين"، دار الوطن للنشر، الرياض، مجلد ٣، ٢٠٠٤، ص ٤٢٤.
- ٢١- محمد فوزى أمين البردان: "أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين"، كلية تجارة، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥، ص ١٠٠.
- ٢٢- محمد مصطفى الخرشوم: "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب)"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢، سوريا، ٢٠١٠، ص ١٧٢.
- ٢٣- نورة عبدالله محمد أحمد: "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي"، رسالة ماجستير، الإمارات العربية المتحدة، مجلة رابطة الأدب الحديث، مجلد ٧٢، ٢٠١٢، ص ٣٠٠.

المراجع الأجنبية

- 1- Ahmed Nasser Abuzaid : "The Effect of Organizational justice five stars Hotels", Al-manara journal for research and studies, Al-baytt university-Deanship of scientific reaserch, Vol.25, No.1, p447.

- 2- D. Constant & Beugre, "**Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employee: An African Perspective**", International Journal of Human Resources Management, Vol.13, No.7, Japan,2010, P.194.
- 3- Edmovid Cahn: "**Justice**" In D.L. Sills (Ed.), International Encyclopedia of The Social Sciences, Macmillan and Free Press ,New York, (2013), P.341.
- 4- H. Turnley, C. Bolino, W.Lester, &M. Bloodgood:**The impact of psychological contract fulfillment on the performance of inrole and organizational citizenship behaviors.** Journal of management,vol: 29,no:2, 2011,ksa,p206.
- 5- H.Akan, R.Allen& S.White: "**Equity Sensitivity and Organizational Citizenship Behavior in a Team Environment** ",*Small Group Research*, Vol: 40, No:1, Bulgaria,2009,p200 .

- 6- Hopkins & Weathington : **The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization.** The Journal of Psychology, vol:140,no: 5, (2016).P 477.
- 7- J.Heather , Smith : **"Interpersonal Treatment, Social Identity and Organizational Behavior"**, Chapter in Haslam A. et al., (Ed.), Social Identity at Work: the Social Identity Approach, (New York: Psychology Press, New York, 2012, p.2.
- 8- J.S. Adams: **"Towards an understanding of inequity"**, Journal of Abnormal and Social Psychology, vol:67,USA, 1963.
- 9- Joseph Blasé & Jo Blasé: **"The Dark Side of Leadership: Teacher Perspectives of Principal Mistreatment"**, Educational Administration Quarterly, Vol. 38, No. 5, 2012, p. 719.
- 10-Kernan & Hanges, **"Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and Informational Justice"**, Journal of Applied Psychology, Vol.87, No.5, New York, Hadham, 2012, p.916.

- 11-Keven Robert: **Relation Ship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, Journal Of Applied psychology, vol.76,No .6, USA, 2017, p. 860.
- 12-Kwan & Liu Yim:" **Effects of Mentoring Functions On Receivers' Organizational Citizenship Behavior In A Chinese Context: A Two-Study Investigation**", *Journal of Business Research*, Vol.64, China,2011,p165.
- 13-L.Tina, Robbins: "**Intra- and Inter-Justice Relationships: Assessing the Direction**", Human Relations, Vol.53, No.10, Nigeria, Nsukka , 2010, P.131.
- 14-M.Ince &H. Gül:"**The effect of employee's perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions**". International Journal of Business and Management,vol: 6,no:6, (2011). P149.

- 15-Mcdowall & Fletcher, "**Employee Development: An Organizational Justice Perspective**", Personnel Review, Vol.33, No.1, 2014, p.10.
- 16-S.Polat:" **Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators**". Procedia Social and Behavioral Sciences, vol:1,no:1,2010, P196.
- 17-Tayfur, O. & Bay hank:"The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice –turnover intentions linkage , international journal of stress management ,Vol.20 , No.3 ,2013,p193.
- 18-Usmani & Jamal:"**SImpact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees**". Review of Integrative Business & Economics Research, vol:2,no:1,2013,P343.

19-W. Guangling: "The Study on Relationship between Employees Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises". Energy Procedia. (2011), P320.