



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي

تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية ”دراسة تطبيقية“

Impact of organizational justice on achieving job satisfaction in the
governmental organizations
(Applicable study)

دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

أحمد صبحي عبد المجيد

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ إيمان محمد عبد الفتاح منجي

أستاذ إدارة الأعمال

مدير مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي

بمعهد التخطيط القومي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة , الآية (٢٨١)



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي

تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية
”دراسة تطبيقية“

**Impact of organizational justice on achieving job satisfaction in the
governmental organizations
(Applicable study)**

الباحث

أحمد صبحي عبد المجيد

إجازة الرسالة من قبل لجنة المناقشة والحكم:

لجنة المناقشة والحكم

(مشرفاً ورئيساً)

.....

(محكمًا وعضوًا)

.....

(محكمًا وعضوًا)

.....

١- أ.د/ ايمان محمد عبد الفتاح منجى

(أستاذ الإدارة ومدير مركز التخطيط الإجتماعى والثقافى - معهد التخطيط القومى)

٢- أ.د/ نهى محمد عبد الرحمن الخطيب

(أستاذ الإدارة العامة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية)

٣- د/ محمد حسن توفيق

(أستاذ مساعد الإدارة ومدير مركز التخطيط الصناعى - معهد التخطيط القومى)

أجيزت الرسالة بتاريخ / /

إهداء

إلى كل من كان بجانبى طوال الوقت ولم يتوان ولو لحظة عن مساعدتي

إلى..... روح أبي رحمه الله رحمة واسعة

إلى أُمي بارك الله فيها

إلى..... زوجتي وأبنائي الأحرار بارك الله فيهم

سيف الدين، نور الدين، ريتان

إلى إخوتي الأحرار

إلى زملائي الأفاضل

إلى..... أستاذتي الفاضلة أ.د. إيمان محمد عبد الفتاح منجي جزاها الله عني كل الفضل لعطائها العلمي

و وعملها المتواصل طوال مدة الدراسة

الباحث

بطاقة شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى وأصلي وأسلم على الحبيب محمد صلوات ربي وسلامه عليه وأتوجه إلى الله شاكر وساجد أن اتم الله عليّ هذا العمل.

وإنه لمن دواعي سروري وإمتناني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل الي الأستاذة الدكتورة/ إيمان محمد عبد الفتاح منجي على تفضل سيادتها بالإشراف على هذه الرسالة و ما قدمته من علمها ووقتها، وما أبدته من سديد الرأي والإرشاد والمتابعة والتقويم مما كان له الأثر الأكبر في انجاز هذه الرسالة في صورتها الحالية. فأشكرها على رعايتها لي وأسأل الله عز وجل أن يمن عليها بوافر الصحة والسعادة وأن يجزيها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة الفاضلة / نهى محمد الخطيب لقبول سيادتها مناقشة هذه الرسالة علي الرغم من كثرة مسئولياتها فأشكر سيادتها علي كرمها وطيبة أخلاقها وأتمني لها مزيدا من التقدم والرقى.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي الدكتور /محمد حسن توفيق لقبول سيادته مناقشة هذا العمل العلمي المتواضع وأتمني له دوام الصحة ومزيدا من التقدم والرقى.

كما اتقدم بالشكر إلي أساتذتي الأفاضل بمعهد التخطيط القومي وكل من قدم لي يد العون والمساعدة فلهم مني كل الشكر والتقدير.

الباحث

مستخلص الدراسة

مستخلص الدراسة

اسم الباحث: أحمد صبحي عبد المجيد عبد العليم

عنوان الدراسة: تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية "دراسة تطبيقية"

تبحث الدراسة: - في الاختلاف بين فئات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية من حيث إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة إجراءات - عدالة توزيع - عدالة تعامل - عدالة معلومات) على الرضا الوظيفي.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من ٢٥٠ موظف ممثلة للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب، والصرف الصحي وهي:

- مدراء عموم.

- مدراء إدارات.

- درجات وظيفية أخرى.

وقد توصل الباحث إلى:

١- مستوى العدالة التنظيمية بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية الكلية ٣.٤.

٢- مستوى الرضا الوظيفي بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي الكلي ٣.١٦.

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان ٠.٥٩٤.

٤- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - السن - النوع) ومستوى العدالة التنظيمية.

٥- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية، ومستوى العدالة التنظيمية.

٦- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - النوع) ومستوى الرضا الوظيفي.

٧- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - عدد سنوات الخبرة - السن) ومستوى الرضا الوظيفي.

٨- لا يوجد تأثير لبعد عدالة التعامل على مستوى الرضا الوظيفي عندما تتداخل مع أنواع العدالات الأخرى (توزيع - إجراءات - معلومات).

وقد تم استخدام عدد من المقاييس والأساليب الإحصائية لتحليل آراء عينة البحث، مثل:

- المتوسط الحسابي.
- اختبار الفروض.
- الانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- معامل الاختلاف المعياري.
- اختبار T
- اختبار ألفا كرونباخ.
- معامل التحديد
- تحليل الارتباط.
- تحليل التباين (ANOVA)
- مان ويتني.
- كروسكال ويلز.

Abstract

Results and recommendations:

A- Results:

Through the field study done by the researcher on the level of the executive apparatus to drink water and sewage, the researcher reached to some results:

- 1- Level of the organizational justice in the executive apparatus for drink water and sewage less than good degree where the total mean of the organizational justice reached 3.4.
- 2- Level of the job satisfaction in the executive apparatus for drink water and sewage less than good degree where the total mean of the job satisfaction reached 3.16.
- 3- There is positive and moderate correlation between the organizational justice and job satisfaction for workers in the apparatus 0[- drink water and sewage where the Spearman correlation coefficient reached 0.594.
- 4- There are no essential differences among items of (income, scientific qualification, experience years, job specification, job level, age, sex) and organizational justice.
- 1- There are essential differences between items of social status and level of organizational justice.
- 2- There are no essential differences among items of (income, job specification, job level, sex) and level of job satisfaction.
- 3- There are essential differences among items of (scientific qualification, social status, experience years, age) and level of job satisfaction.
- 4- The multiple linear regression equation between organizational justice and job satisfaction for workers in the executive apparatus of drink water and sewage is:

Job satisfaction= 1.586 + (0.258) information justice + (0.122) procedural justice + (0.081) distributive justice.

B- Recommendations:

- 1- We, should consider distribution of job burdens on the workers in a just and suitable manner in addition to work to put a system of job classification which should determine tasks and duties of each job in addition to determine awards and incentives according to difficulty of these tasks and duties not only according to scientific qualification and experience years. This needs a special system based on the jobs. This matter shall be lead to increase level of employee feeling with distribution justice that means suitability of awards and incentives with their capabilities and efforts.
- 2- Work to increase the level of subordinates awareness to participate in making administrative decisions as it is the first step for succession of any entity because this participation will offer to employees the ability to change their opinions and introduce their proposes which, in turn, contribute in making it. Also this participation makes employee more understanding to taken decisions and more supporting to execute it where participation in decision making contributes in increasing level of employees feeling with procedural justice.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٣٥ - ١	الفصل الأول: الإطار المنهجي
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	تساؤلات الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	فروض الدراسة
٦	متغيرات الدراسة
٨	أسلوب ومنهج الدراسة
٨	حدود الدراسة
٨	مجتمع وعينة الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
١١	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١١	تصميم قائمة الاستقصاء
١٣	هيكل الدراسة
١٤	الدراسات السابقة
٧٥ - ٣٦	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية
٥٠ - ٣٧	المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المفهوم - الأهمية - المبادئ)
٦٦ - ٥١	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
٧٥ - ٦٧	المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

١١٣ - ٧٦	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
٨٥ - ٧٧	المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المفهوم - الأهمية - مقياس الرضا الوظيفي)
٩٢ - ٨٦	المبحث الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي
١١٣ - ٩٣	المبحث الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي
١٧٢ - ١١٤	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
١٣٤ - ١١٥	المبحث الأول: النتائج الإحصائية
١٧٢ - ١٣٥	المبحث الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة
١٩١ - ١٧٣	الفصل الخامس: إطار مقترح لتحسين الرضا الوظيفي والنتائج والتوصيات
١٧٥ - ١٧٤	أولاً: النتائج
١٩٠ - ١٧٦	ثانياً: إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي
١٩١	ثالثاً: التوصيات
٢١٢ - ١٩٣	قائمة المراجع والمصادر
٢٦٩ - ٢١٣	الملاحق
٢٨٤ - ٢٧٠	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية

رقم الصفحة	الموضوع
٧	شكل رقم (١) إطار مقترح لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة
٤٢	شكل رقم (٢) إحساس العاملين بعدم المساواة
٤٣	شكل رقم (٣) شعور الأفراد بالعدالة وعدم العدالة
٤٤	شكل رقم (٤) بناء إدراكات العدالة
٥١	شكل رقم (٥) أبعاد العدالة التنظيمية
٥٨	شكل رقم (٦) معايير العدالة الإجرائية
٦٩	شكل رقم (٧) تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية
٧٢	شكل رقم (٨) مدركات عدم العدالة التنظيمية
٩٢	شكل رقم (٩) النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي
٩٥	شكل رقم (١٠) مدرج ماسلو للحاجات الإنسانية
٩٩	شكل رقم (١١) العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية الديرفر E.R.G
١٠١	شكل رقم (١٢) نتائج نظرية هيرزبرج
١٠٢	شكل رقم (١٣) المقارنة بين نظرية هيرزبرج وهرم ماسلو للحاجات الإنسانية
١٠٤	شكل رقم (١٤) جوهر نظرية فروم
١٠٨	شكل رقم (١٥) الرضا الوظيفي في ضوء نظرية الجماعات المرجعية
١٠٨	شكل رقم (١٦) الرضا الوظيفي في ضوء نظرية الإدراك
١٠٩	شكل رقم (١٧) الرضا الوظيفي في ضوء نظرية هكمان

١١٠	شكل رقم (١٨) الرضا الوظيفي في ضوء نظرية Z
١١١	شكل رقم (١٩) نموذج Quarstein للسّمات الموقفية للرضا الوظيفي
١١٢	شكل رقم (٢٠) نموذج Judge Et Al. للرضا الوظيفي
١٧٦	شكل رقم (٢١) إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي
١٨٠	شكل رقم (٢٢) الدرجات المختلفة لتصميم الوظائف

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
١٠	جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي
٩٧	جدول رقم (٢) دور الإدارة في إشباع الحاجات الإنسانية
١١٥	جدول رقم (٣) الخصائص الديمجرافية والوظيفية لأفراد العينة
١١٩	جدول رقم (٤) قيمة معامل ثبات المقاييس (ألفا - كرونباخ) لأبعاد العدالة التنظيمية
١٢٠	جدول رقم (٥) قيمة معامل ثبات المقاييس (ألفا - كرونباخ) لأبعاد الرضا الوظيفي
١٢٠	جدول رقم (٦) صدق الاتساق الداخلي لعبارات العدالة التنظيمية بالدرجة الإجمالية للمقياس
١٢١	جدول رقم (٧) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي بالدرجة الإجمالية للمقياس
١٢٢	جدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة الإجراءات والمقياس الكلي
١٢٣	جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة التوزيع والمقياس الكلي
١٢٤	جدول رقم (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة التعامل والمقياس الكلي
١٢٥	جدول رقم (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة المعلومات والمقياس الكلي
١٢٦	جدول رقم (١٢) يوضح ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لأهميتها
١٢٧	جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن الأجر والمقياس الكلي
١٢٨	جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن محتوى العمل والمقياس الكلي
١٢٩	جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن جماعة العمل والمقياس الكلي
١٣٠	جدول رقم (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن ساعات العمل والمقياس الكلي

١٣١	جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن نظام الترقيات والحوافز والمقياس الكلي
١٣٢	جدول رقم (١٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن أسلوب الإشراف والمقياس الكلي
١٣٣	جدول رقم (١٩) يوضح ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لأهميتها
١٣٤	جدول رقم (٢٠) علاقة ارتباط العدالة التنظيمية بأبعادها والرضا الوظيفي
١٣٦	جدول رقم (٢١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد العدالة التنظيمية
١٣٧	جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد العدالة التنظيمية
١٣٩	جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار كروسكال لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤٠	جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤١	جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤٢	جدول رقم (٢٦) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤٣	جدول رقم (٢٧) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤٤	جدول رقم (٢٨) نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية
١٤٧	جدول رقم (٢٩) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد الرضا الوظيفي
١٤٨	جدول رقم (٣٠) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الرضا الوظيفي
١٥٠	جدول رقم (٣١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد العدالة التنظيمية
١٥١	جدول رقم (٣٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الرضا الوظيفي
١٥٣	جدول رقم (٣٣) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي
١٥٤	جدول رقم (٣٤) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي
١٥٥	جدول رقم (٣٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد الرضا الوظيفي
١٥٦	جدول رقم (٣٦) نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد الرضا الوظيفي
١٦٠	جدول رقم (٣٧) تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي
١٦٠	جدول رقم (٣٨) معاملات الارتباط والتحديد لبعد عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي
١٦١	جدول رقم (٣٩) نموذج الاتحاد البسيط لتأثير بعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي
١٦٢	جدول رقم (٤٠) تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة التوزيع والرضا الوظيفي

١٦٢	جدول رقم (٤١) معاملات الارتباط والتحديد لبعء عدالة التوزيع والرضا الوظيفي
١٦٢	جدول رقم (٤٢) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعء عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي
١٦٣	جدول رقم (٤٣) تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة التعامل والرضا الوظيفي
١٦٣	جدول رقم (٤٤) معاملات الارتباط والتحديد لبعء عدالة التعامل والرضا الوظيفي
١٦٤	جدول رقم (٤٥) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعء عدالة التعامل في الرضا الوظيفي
١٦٥	جدول رقم (٤٦) تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة المعلومات والرضا الوظيفي
١٦٥	جدول رقم (٤٧) معاملات الارتباط والتحديد لبعء عدالة المعلومات والرضا الوظيفي
١٦٥	جدول رقم (٤٨) نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعء عدالة المعلومات في الرضا الوظيفي
١٦٦	جدول رقم (٤٩) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع الرضا الوظيفي
١٦٧	جدول رقم (٥٠) معاملات الارتباط والتحديد لابعاء العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
١٦٧	جدول رقم (٥١) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي
١٦٨	جدول رقم (٥٢) خطوات استخدام Stepwise Regression
١٦٨	جدول رقم (٥٣) تحليل التباين للنموذج الرضا الوظيفي
١٦٩	جدول رقم (٥٤) اختبار معاملات النموذج

الفصل الأول

الإطار المنهجي

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أسلوب ومنهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- تصميم قائمة الاستقصاء
- هيكل الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

مقدمة:

يمثل العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، ويعد موضوع العدالة التنظيمية "Organizational Justice" من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة التي نالت اهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة؛ حيث أن شعور العاملين بالمعاملة العادلة، والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي، ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم، وبالتالي على أدائهم في العمل.

فالعدالة التنظيمية تركز على الطرق التي تحدد ما إذا كانت معاملة الموظفين تتم بطريقة عادلة وعلى القرارات التي تؤثر على المتغيرات المرتبطة بالعمل^(١).

حيث أن وجود مناخ يتسم بالعدالة يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض الشكاوي، وانخفاض الضغوط والصراعات، وزيادة معدلات الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، وزيادة فاعلية الإتصال، فإن كل ذلك سوف ينعكس على أداء المنظمة من ناحية، ورضا العاملين من ناحية أخرى^(٢).

كما أدرك الكتاب والباحثون في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء في المنظمات، وعلى العكس فإن شعور العاملين بعدم العدالة أو المساواة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط والاعترا ب في العمل الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية^(٣).

(١) Richard J. Eber Lin B. chales tatum, (2008), "making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership" management decision, vol. 46 Iss 2PP. 310 – 329.

(٢) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، ٢٠١١، ص ٦٨.

(٣) عبد الحكيم أحمد نجم، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعترا ب في العمل، دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٢٥)، العدد ٢، ٢٠٠١، ص ٣٢١ – ٣٤٨.

وتعود أهمية موضوع العدالة التنظيمية إلى علاقته بالعديد من المتغيرات التي تؤثر مباشرة على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها^(١).

يواجه القطاع الحكومي في الوقت الحاضر ظروفًا ومتغيرات ومشكلات تجعل ممارسة العدالة التنظيمية أمر صعب المنال ، منها ما يتعلق بالسياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية وتعتيدات العمل ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، ومنها ما يتعلق بالنواحي الإدارية كفرص للتقدم إلى المراكز الإدارية ، ومنها ما يتعلق بالنواحي المالية كالحوافز والمكافآت ، وتدخل المحسوبية والوساطة والعشوائية في الترشيح للمشاركة في الدورات التدريبية مما قد يؤثر سلباً على مدى تحقيق العدالة والمساواة ، وبالتالي يؤثر على مدى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ، وهذا بدوره يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي ، وإنتاجيتهم في العمل وكفاءتهم.

ويظهر ارتباط العدالة التنظيمية مع موضوع الرضا الوظيفي بوصفه شعوراً وسلوكاً معبراً عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم لذا فإنه من المتوقع وجود علاقة ما بينهما وبالتالي فإن هذا البحث يحاول التعرف على هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية بالتطبيق على العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي.

١ - مشكلة الدراسة:

إن استشعار الباحث بعدم التوافق بين أهداف الإدارة العليا وأهداف العاملين، وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والتحفيز في إتخاذ الإجراءات من قبل المديرين وعدم مشاركتهم في صنع القرارات وشعور الموظفين بأن المديرين لا يعاملونهم باحترام وتقدير أدى إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

٢ - تساؤلات الدراسة:

يقوم الباحث بدراسة أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل توجد اختلافات بين فئات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - الدخل - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) من حيث إدراك العدالة التنظيمية؟

(١) محفوظ جودة، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، دراسة ميدانية على شركات الأدوية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٦٩ لسنة ٢٠٠٧، ص ١٢٧ - ١٦٦.

- هل توجد اختلافات بين فئات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - الدخل - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) من حيث الرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة؟ (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية - عدالة المعلومات) والرضا الوظيفي؟
- ما هي درجة إحساس العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي بالعدالة التنظيمية؟
- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- هل يمكن تحسين الرضا الوظيفي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية؟

٣- أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على ماهية وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي تطبيقاً على الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي والتوصل إلى إطار مقترح لتحسين الرضا الوظيفي يمكن تطبيقه على المنظمات الحكومية.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- بيان مدى تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية وإنعكاس أبعادها في الجهة الحكومية محل الدراسة.
- ٢- بيان مدى تفاوت الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين وفقاً للعوامل الديموجرافية لهم.
- ٣- بيان مدى تفاوت الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز وفقاً للعوامل الديموجرافية لهم.
- ٤- دراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.

٤- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية على المستوى العلمي:

بناء نموذج للرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية.

ب- الأهمية على المستوى التطبيقي:

محاولة تعظيم مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية عامة والجهاز خاصة بما يساهم في تقدم الدولة.

ج- الأهمية بالنسبة للتخطيط والتنمية:

من ثمرات الرضا الوظيفي انسجام المشاعر والشخصية والمعنويات المخفية مع تصرفات الفرد الظاهرة والواقعية وهذه النتيجة عنصر رئيسي لفرز عناصر ناجحة لبناء هيكل تخطيطي متكامل وقادر على تحقيق محاور التنمية بطرق سليمة.

د- الأهمية على المستوى الشخصي:

إثراء فكر الباحث بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

٥- فروض الدراسة:

(١) يختلف الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين (السن - النوع - التعليم - سنوات الخبرة - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى الوظيفي - التخصص الوظيفي).

(٢) يختلف الشعور بالرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين (السن - النوع - التعليم - سنوات الخبرة - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى الوظيفي - التخصص الوظيفي).

(٣) توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة تعاملات، عدالة معلومات) والرضا الوظيفي ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

أ- يؤثر بعد العدالة التوزيعية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

ب- يؤثر بعد العدالة الإجرائية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

ج- يؤثر بُعد العدالة التعاملية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

د- يؤثر بُعد عدالة المعلومات جوهرياً على الرضا الوظيفي.

٦- متغيرات الدراسة:

تم تحديد المتغيرات محل الدراسة كالآتي:

(١) المتغيرات المستقلة، وتتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية وهي:

١- عدالة التوزيع.

٢- عدالة الإجراءات.

٣- عدالة التعامل.

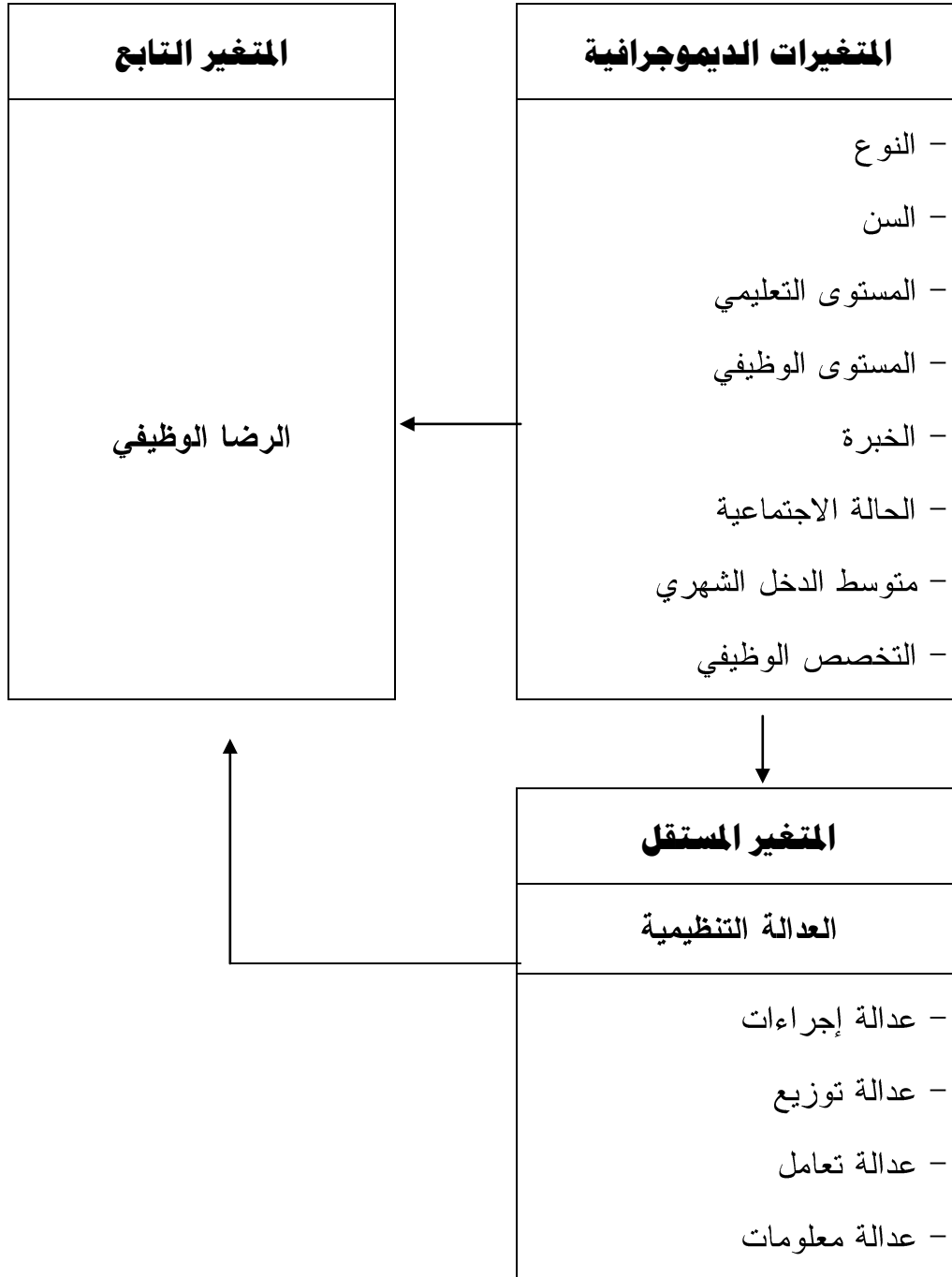
٤- عدالة المعلومات.

(٢) المتغير التابع، ويتمثل في:

- الرضا الوظيفي.

شكل رقم (١)

إطار مقترح لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

٧- أسلوب ومنهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من الأهداف الموضوعية للدراسة من خلال الأساليب الآتية:

أ) الإطار النظري:

يتم تكوين هذا الإطار مما هو متاح من الدراسات ، والأبحاث ، والكتابات ، والتقارير العربية ، والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وبعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك ما توفر من دوريات ومرجعيات وكتب ومن المواقع المختلفة على شبكات الإنترنت.

ب) الإطار التطبيقي (الميداني):

وذلك من خلال الدراسة الميدانية على العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي وجمع وتسجيل البيانات بواسطة قائمة استقصاء وتحليلها لاختبار مدى صحة فروض الدراسة.

٨- حدود الدراسة:

يتمثل نطاق هذه الدراسة في:

- ١) اقتصار الإطار النظري على دراسة مفهوم ، وأبعاد العدالة التنظيمية ، والنظريات الخاصة بالعدالة التنظيمية.
- مفهوم الرضا الوظيفي ، والعوامل المؤثرة فيه ، والنظريات الخاصة به.
- بناء نموذج مقترح لتحسين الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية.
- ٢) اقتصار الإطار التطبيقي (الميداني) على الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي التابع لوزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- ٣) مدة الدراسة سنتان من ٢٠١٥/١/١ حتى ٢٠١٧/٣/٣١

٩- مجتمع وعينة الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارات المختلفة بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي (مديرو عموم، مديرو إدارات، باقي الدرجات الوظيفية) ويبلغ إجمالي عدد العاملين بالجهاز ٧١٤ موظف.

(ب) عينة الدراسة:

تم إيجاد حجم العينة بالقانون الآتي^(١):

$$\frac{ن - ن}{ن - ١} \times \frac{ح \times ل}{ن} = \frac{\text{حدود الخطأ } ٥\%}{\text{معامل الثقة } ٩٥\%}$$

حيث:

ح = نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع (٥٠%).

ل = نسبة عدم توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع (٥٠%).

$$١٠٠\% - ٥٠\% = ٥٠\%$$

ن = حجم العينة.

ن = حجم المجتمع.

$$\text{معامل الثقة عند } ٩٥\% = ١.٩٦$$

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٢٥٠ مفردة.

(١) محمد علي بركات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة - دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١. وحيث أن حجم مجتمع الدراسة المعلوم يصبح تصويب حجم العينة من مجتمع غير معلوم ضرورة توصل إلى عينة حجمها ٢٥٠ مفردة عند درجة الثقة المطلوبة.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي

توزيع المجتمع	التوزيع النسبي للمجتمع	حجم العينة لكل مستوى إداري	
١٥	٢.١%	٥	الإدارة العليا
٣٠	٤.٢%	١١	مديرو إدارات
٦٩٦	٩٣.٧%	٢٣٤	موظفين
٧١٤	١٠٠%	٢٥٠	

ولقد قام الباحث بتوزيع ٣٠٠ استمارة استقصاء على العاملين بالجهاز وتم استرداد ٢٦٠ استمارة.

١٠- مصطلحات الدراسة:

(١) العدالة التنظيمية: هي مصطلح عام يشير إلى تصورات الأفراد حول مدى عدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير تلك التصورات على سلوكيات العاملين داخلها^(١).

(٢) العدالة التوزيعية: هي التصورات عن نزاهة النتائج (المنافع - العقبات) بالإضافة إلى تقييم عمليات التوزيع والتي تتمثل في (الأجور - الترقية - الفرص)^(٢).

(٣) عدالة التعامل: هي عبارة عن درجة إدراك المرؤوسين لحسن معاملة رؤسائهم لهم وذلك من خلال مراعاتهم لقواعد الاحترام والكرامة في تعاملاتهم^(٣).

(^١) Martinson, B. et all, "Scientists pereceptions of organizationl justice and self feported misbehaviors", journal of empiriclal research in human resource ethics, 2006, 1 (1), P. 51 – 66.

(^٢) Maria Ritasilva Antonio caetano, (2014), "organizational justia: what change, what remains the same?", Journal of organizational change management, vol. 27 Iss 1 PP. 23 – 40.

(^٣) عادل ريان محمد ريان وآخرون (٢٠١٣) ، العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الاستهلاك داخل مكان العمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة، أسبوط، المجلة العلمية، جامعة أسبوط، العدد ٥٥، ٢٠١٣، ص٢٧٧ - ٣٠٨.

٤) عدالة الإجراءات: هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد^(١).

٥) عدالة المعلومات: هي توفير وإمداد كافة العاملين بالمنظمة بالمعلومات الواضحة وغير المتحيزة والكاملة لإنجاز الأعمال المكلفين بها لتحقيق أهداف المنظمة^(٢).

٦) الرضا الوظيفي: هو حالة الاستعداد الذهني للقيام بالعمل ، والاستمتاع به من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية ، والنفسية ، والاجتماعية^(٣).

١١ - المقاييس و الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الاختلاف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ.
- تحليل الارتباط.
- مان ويتني.
- كروسكال ويلز.
- اختبار الفروض.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- اختبار T
- معامل التحديد
- تحليل التباين (ANOVA)

١٢ - تصميم قائمة الاستقصاء:

تتكون قائمة الاستقصاء من ثلاث أقسام على النحو التالي:

القسم الأول:

ويشتمل على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ويتم قياسها باستخدام أسئلة مباشرة تتعلق بالنوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص الوظيفي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

(١) ثامر محمد المحارمة، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، الإدارة العامة، الرياض، المجلد الرابع، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٣١٩ - ٣٤٦.

(٢) مها عادل رمضان الزيايدي، أثر العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي على نية ترك العمل، دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١.

(٣) علي سليم العلوانة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، الإداري، العدد ٩٢، ٢٠٠٣، ١١١ - ١٥٤.

القسم الثاني:

فقد خصص لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية - الإجرائية - التعاملات - المعلومات) وقد لجأ الباحث إلى استخدام المقياس المكون من (٢٠) عبارة استناداً إلى دراسة Collquutte, 2001^(١) كما يلي:

- ١- خصص لمتغير عدالة الإجراءات ٧ عبارات (من ١ إلى ٧) وتقيس هذه العبارات بصفة أساسية مدى تحيز أو عدم تحيز المدير في اتخاذ القرارات ومدى حرصه على اتخاذ القرارات التي تستند إلى معلومات دقيقة، التمسك بالمعايير الأخلاقية والمعنوية عند تطبيق القرار.
 - ٢- خصص لمتغير عدالة التوزيع ٤ عبارات (من ٨ إلى ١١) وتقيس هذه العبارات بصفة أساسية عدالة توزيع عبء العمل ومدى تناسب الأجر والحوافز المالية مع الجهد المبذول.
 - ٣- خصص لمتغير عدالة التعامل ٤ عبارات (من ١٢ إلى ١٥) وتقيس هذه العبارات بصفة أساسية مدى إحساس العاملين بعدالة التعاملات الشخصية أو الأسلوب الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه.
 - ٤- خصص لمتغير عدالة المعلومات ٥ عبارات (من ١٦ إلى ٢٠) وتقيس هذه العبارات بصفة أساسية مدى حرص المدير على تزويد الموظف بالمعلومات التي تخص عمله وأيضاً توافر المعلومات للحكم على أداء الموظف.
- القسم الثالث: فقد خصص لقياس الرضا الوظيفي^(٢) ويتكون هذا المقياس من (٢٢) عبارة موزعة كما يلي:

- ١- العبارات (من ١ إلى ٣) تقيس الرضا عن الأجر.
- ٢- العبارات (من ١ إلى ٧) تقيس الرضا عن محتوى العمل.
- ٣- العبارات (من ٨ إلى ١٠) تقيس الرضا عن جماعة العمل.
- ٤- العبارات (من ١١ إلى ١٣) تقيس الرضا عن ساعات العمل.
- ٥- العبارات (من ١٤ إلى ١٧) تقيس الرضا عن نظام الترقيات والحوافز.
- ٦- العبارات (من ١٨ إلى ٢٢) تقيس الرضا عن أسلوب الإشراف.

(١) Colquitt Jason A., "One dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", journal of applied psychology, 86, (3), 2001, P. 386 – 400.

(٢) صبري محمد سليمان، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

وتم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس رتب تتراوح بين موافق جداً وغير موافق على الإطلاق كما تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات التالية:

- موافق جداً خمس درجات.
- موافق أربع درجات.
- محايد ثلاث درجات.
- غير موافق درجتان.
- غير موافق إطلاقاً درجة واحدة.

١٣- هيكل الدراسة:

تشتمل الدراسة على الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المفهوم - الأهمية - المبادئ)

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المفهوم - الأهمية - مقاييس الرضا الوظيفي)

المبحث الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: النتائج الإحصائية

المبحث الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة

الفصل الخامس: الإطار المقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي والنتائج والتوصيات

١٤- الدراسات السابقة:

(أ) دراسات سابقة خاصة بالعدالة التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (رياض الخوالدة وآخرون ، ٢٠١٤)^(١) بعنوان العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الابداع الادارى لدى الافراد العاملين فى مؤسسة الضمان الاجتماعى الاردنية هدفت هذه الدراسة إلى :

- أ- التعرف على مدى إلتزام مؤسسة الضمان الاجتماعى بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الاجرائية - العدالة التفاعلية) بين صفوف العاملين.
- ب- التعرف على مستويات الابداع الادارى فى مؤسسة الضمان الاجتماعى الاردنية.
- ج- التعرف على دور العدالة التنظيمية فى تحقيق الابداع الادارى فى مؤسسة الضمان الاجتماعى الاردنية.
- د- تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التى تسهم فى تعزيز أثر العدالة التنظيمية فى تحقيق الابداع الادارى لدى العاملين فى مؤسسة الضمان الاجتماعى الاردنية.

النتائج :

- أ- وجود دور للعدالة التوزيعية فى تحقيق الابداع الادارى ، حيث أن عدالة هذه المنظمة فى توزيع مخرجاتها المادية والمعنوية يسهم بشكل كبير فى تحقيق الابداع الادارى فيها وينعكس ذلك على تحسين مستويات الاداء الفردى والجماعى .
- ب- وجود دور للعدالة الاجرائية فى تحقيق الابداع الادارى فى المنظمة حيث أن إستخدام المنظمة المبحوثة للوسائل ، والمناهج ، والاجراءات الموضوعية ، وتعاملها مع موظفيها بعيدا عن المحسوبية ، والمحاباة ، والتحيز يسهم بشكل كبير فى تحقيق الابداع الادارى فيها.
- ج- وجود دور للعدالة التفاعلية فى تحقيق الابداع الادارى فى المنظمة المبحوثة حيث أن عدالة هذه المنظمات عند تطبيق إجراءات العمل ، وعند إتخاذ القرارات الخاصة بعمل الافراد ، ومعاملاتهم بكل إحترام ، ومصداقية يسهم فى تحقيق الابداع الادارى .

(١) رياض الخوالدة وآخرون، "العدالة التنظيمية وإسهامها فى تحقيق الابداع الادارى لدى الافراد العاملين فى مؤسسة الضمان الاجتماعى الاردنية، مجلة الادارى، معهد الادارة العامة، العدد: ٢٠١٤، ١٣٨، ص ١٠١- ١٤٤

٢- دراسة (بندر كريم ، ٢٠١٢) ^(١) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن
هدفت هذه الدراسة الى:

- أ- التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية المشمولة في الدراسة.
- ب- التعرف على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الاردنية المشمولة في الدراسة.
- ج- التعرف على طبيعة العلاقة بين إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.
- د- المساهمة في زيادة فاعلية ، وكفاءة الوزارات الحكومية الاردنية من خلال تقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الافراد للعدالة التنظيمية وبالتالي زيادة مستوى المواطن التنظيمية لديهم .

النتائج:

- أ- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك إحساسا بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الاردنية حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق المتوسط ، وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الاولى ، ثم تلاه الاحساس بعدالة الاجراءات ، ثم عدالة التعامل.
 - ب- بينت النتائج أن سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الاردنية كان مرتفعا وبجميع أبعاده وقد احتل بعد الكياسة المرتبة الاولى تلاه بعد ذلك بعد الايثار وجاء بعد وعى الضمير المرتبة الاخيرة.
 - ج- دلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لادراك الموظفين للعدالة التنظيمية.
- ٣- دراسة (أحمد على محمد حسن ، ٢٠١٢) ^(٢) بعنوان العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الاخلاقي للمنظمة وسلوكيات المواطن التنظيمية
هدفت هذه الدراسة الى:

- أ- تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة القاهرة.
- ب- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ الاخلاقي ، والعدالة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية ، والخاصة.
- ج- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ الاخلاقي، وسلوكيات المواطن التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية، والخاصة.

(^١) بندر كريم أبو تايه، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠، العدد: ٢، ٢٠١٢، ص ١٤٥ : ١٨٦

(^٢) احمد على محمد حسن، " العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الاخلاقي للمنظمة وسلوكيات المواطن التنظيمية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢

النتائج:

- أ- إن مناخ الرعاية في المستشفيات الخاصة أعلى منه في المستشفيات الحكومية.
- ب- إن مناخ القوانين واللوائح في المستشفيات الخاصة أعلى منه في المستشفيات الحكومية.
- ج- إن شعور هيئة التمريض بالعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية أقل منها في المستشفيات الخاصة
- د- إن ممارسة هيئة التمريض لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين في المستشفيات الحكومية أقل منها في المستشفيات الخاصة.
- ٤-دراسة (لمياء السعيد، ٢٠١٠)^(١) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط
- هدفت هذه الدراسة الى:

- يتمثل الهدف العام في دراسة أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة في المديريات موقع التطبيق وهو يشتمل على هدفين فرعيين:
- أ- تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات معنوية بين آراء العاملين في المديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة توافر كل من:
- العدالة التنظيمية. - الارتباط بالوظيفة.
- ب- تحديد إلى أي مدى توجد اختلافات بين المديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة تأثير العدالة التنظيمية بالارتباط بالوظيفة.

النتائج:

- أ- وجود اختلافات بين آراء العاملين في المديريات موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة توافر كل من العدالة التنظيمية والارتباط بالوظيفة.
- ب- يوجد اختلاف لتأثير العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة باختلاف المديريات موضع التطبيق.

(١) لمياء السعيد السلنتي، أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧٥، ٢٠١٠، ص ٦٥٣ - ٧١٨.

٥-دراسة (سامر البشاشة, ٢٠٠٨) ^(١) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية
هدفت هذه الدراسة الى:

التعرف على تحليل اثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية
النتائج:

- أ- إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الاولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الاخيرة.
- ب-إن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة ، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الاولى ، وجاء في المرتبة الاخيرة بعد الولاء التنظيمي
- ج- أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي
- د- الوصول لمجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على ضرورة الحياد ، والنزاهة في كافة الاجراءات، والقرارات الادارية للإرتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة ، والتماثل التنظيمي عند أعضائها

٦-دراسة (عمر درة , ٢٠٠٧) ^(٢) بعنوان أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية
هدفت هذه الدراسة الى:

- أ- بيان مدى تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية وإنعكاس أبعادها المختلفة في المستشفيات الجامعية محل الدراسة
- ب-تحديد الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومدى إرتباط كل منها بضغوط العمل
- ج-دراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه (الاطباء , هيئة التمريض , الاداريين) في المستشفيات محل الدراسة
- د- دراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل

^(١) سامر عبد المجيد البشاشة، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية "، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٤، العدد:٤، ٢٠٠٨، ص ٤٢٧ : ٤٦١

^(٢) عمر محمد درة، " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية "، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس , ٢٠٠٧

النتائج:

- أ- إن مدركات العاملين بمستشفيات عين شمس الجامعية لكل من بعدى العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس فى حين مدركاتهم لبعء العدالة الاجرائية تنخفض قليلا عن الدرجة المتوسطة للمقياس
- ب- أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا من قبل العاملين بمستشفيات عين شمس الجامعية هو بعد العدالة التوزيعية، ثم عدالة التعاملات ، ثم العدالة الاجرائية
- ج- هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعء العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الديموجرافية فى حين أنه لم تظهر فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعء العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الديموجرافية (الجنس , الحالة الاجتماعية)

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Tamizarasu, 2015)^(١) بعنوان " Organizational Justice and organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital"

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الوسيط رأس المال النفسى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

النتائج:

- أ- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (توزيعية - إجرائية - تفاعلية) نحو سلوك المواطنة التنظيمية.
- ب- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (توزيعية - إجرائية - تفاعلية) نحو رأس المال النفسى.

(¹) Tamizarasu Nandan, Organizational Justice and organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital, American International Journal of social science, Vol.4, No.6, 2015, P.149 – 156.

٢- دراسة (Matthew, 2012)^(١) بعنوان “Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officer”

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للضباط تجاه منظماتهم من خلال الرضا الوظيفي.

النتائج:

أ- هناك علاقة إيجابية لتصورات الضباط للعدالة التنظيمية مع مستوى الالتزام التنظيمي.

ب- هناك علاقة تأثيرية غير مباشرة للعدالة الإجرائية والتفاعلية على الالتزام التنظيمي من خلال عدالة التوزيع.

ج- وجود علاقة تأثيرية غير مباشرة لتصورات الضباط للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

٣- دراسة (Mehmet Ince, 2011)^(٢) بعنوان “The effect of employees perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An Application in Turkish public institutions”

هدفت هذه الدراسة إلى: تحليل آثار تصورات العدالة التنظيمية لموظفي القطاع العام في سلوك المواطننة التنظيمية، وتشمل العدالة التنظيمية تصورات الموظفين المتعلقة بالمكافآت - النتائج - المشاركة في اتخاذ القرار.

النتائج:

أ- وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية ، والمساهمة في التطوير التنظيمي ورعاية العمل.

ب- وجود علاقة إيجابية بين عدالة التعامل ، ورعاية العمل.

ج- وجود علاقة إيجابية بين عدالة التوزيع والمساهمة في التطوير التنظيمي وتحسين الذات ورعاية سلوك العمل.

(١) Matthew S. Crow Chang, Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officer, Policing: an international journal of police strategies & management, Vol.35, Iss 2, 2012, P. 402 – 423.

(٢) Mehmet Ince, The effect of employees 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, P. 134 – 149.

٤- دراسة (Xinyan Wang, 2010)^(١) بعنوان **“The impact of organizational justice on work performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى: تطوير واختبار نموذج يحدد تأثير العدالة التنظيمية على أداء العمل بواسطة الالتزام التنظيمي ورئيس جماعة العمل في الربط بين العدالة التنظيمية وأداء العمل.

النتائج:

أ- كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العمل غير مباشرة بواسطة الالتزام التنظيمي ورئيس جماعة العمل.

ب- كانت العدالة التفاعلية هي أفضل مؤشر للأداء من بين أنواع العدالة التنظيمية.

ج- الالتزام التنظيمي كان أكثر تبايناً من رئيس جماعة العمل في دور الوساطة.

٥- دراسة (Klendaaurer, 2009)^(٢) بعنوان **“organizational justice and managerial commitment in corporate mergers”**

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أي من أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط معنوياً مع الانتماء التنظيمي.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات - عدالة التوزيع) ترتبط إيجابياً مع الانتماء التنظيمي.

(¹) Xinyan Wang, The impact of organizational justice on work performance, International journal of manpower, Vol.31 Iss 6, 2010, P. 660 – 677.

(²) Klendaaurer Ruth & Deller, organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, journal of managerial psychology, 2009, P. 29 – 45.

ب) الدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (فوزي شعبان ندى، ٢٠٠٨) ^(١) بعنوان " أثر المتغيرات التنظيمية والديموجرافية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة القاهرة" هدفت هذه الدراسة الى:

- أ- تشخيص وتحديد مدى وجود رضا وظيفي من عدمه لدى العاملين موضع البحث بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة (المكتبة القديمة، الجديدة).
- ب- توصيف ، وتحليل مصادر الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية بالعينة موضع البحث.
- ج- توصيف ، وتحليل ، وقياس أثر اختلاف النواحي الديموجرافية والتنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة موضع البحث.
- د- إبراز مجموعة من النتائج ، والإستنتاجات فيما يتعلق برضاء ، أو عدم رضاء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة القاهرة.
- هـ- تقديم مجموعة من التوصيات المتصلة بتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة القاهرة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لزوار المكتبة.

النتائج:

- أ- إن العلاقات بين الزملاء هي أفضل محددات الرضا مما يدل على العلاقات الاجتماعية مما يعد نواة العمل فرق عمل منتجة لتحقيق أهداف المكتبة.
- ب- تولد حالة من الحد الأدنى للرضا عن العوامل التالية: (الإشراف - سياسة العمل - الترقى - الوظيفة في حد ذاتها - الشعور بالإنجاز في الوظيفة - بيئة العمل "خاصة في المكتبة القديمة").
- ج- عدم الرضا لدى العاملين عن الاتصالات ، والراتب وملحقاته في المكتبة.

(١) فوزي شعبان ندا، أثر المتغيرات التنظيمية والديموجرافية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٢، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨، ص ٤٨٣ - ٥٢٨.

د- أن أكثر الفئات رضاء هي حملة البكالوريوس ، أو الليسانس ثم يليهم حملة الشهادات الأعلى أما حملة الشهادات الأقل فهم غير راضين.

هـ- ارتفاع مستوى رضا المتخصصين عن الإداريين.

و- إن العامل كلما زادت مدة خدمته يزداد رضاه بصفة عامة.

٢- دراسة (مروان أحمد حويحي، ٢٠٠٨)^(١) بعنوان "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل".

هدفت هذه الدراسة الى:

أ- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحاد ، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي.

ب- التعرف على طبيعة العلاقة بين السمات الشخصية لأفراد العينة ، وبين الرضا الوظيفي.

ج- التعرف على المجالات الأكثر إثارة للقلق وعدم الرضا بين العاملين من أجل العمل على علاجها.

د- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول الموظفين حتى يمكن إيجاد المواءمة بين الفرد ، ووظيفته.

هـ- محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لاتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة خاصة والمؤسسات الصحية الأهلية عامة من خلال تقديم النتائج ، والتوصيات.

النتائج:

أ- بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة وهي متوفرة بوزن نسبة ٧٤.٢٧% وتدل هذه النسبة على اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مركبة (أوقات الراحة - الوسائل التقنية والمكتبية - الأدوات والمعدات - ظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة، الإضاءة، نظافة المكان) وظروف الأمن والأمان وساعات ، ومواعيد العمل.

ب- بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد، وهي متوفرة بوزن نسبي ٥٤.٣٧% وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على الوضع النفسي للعاملين، وينعكس على رغبتهم في الاستمرار بالعمل ، ويدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة.

(١) مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.

ج- بينت الدراسة أن علاقة الرؤساء بالمرؤسين جيدة وهي متوفرة بوزن نسبي ٧٠.٦٥% وأن الرؤساء يساعدون المرؤسين على أداء أعمالهم ، وسماع مقترحاتهم ، وتعويضهم بالإضافة لتقرير عملهم.

د- أظهرت الدراسة أن الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين في الاتحاد غير مجزية وهي قليلة ، ومتوفرة بوزن نسبي ٤٧.٧٧% والراتب لا يتناسب مع وضع الموظفين ، ولا يوجد حوافز ولا يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة ومع الدرجة العلمية ، ومع معدلات غلاء المعيشة.

هـ- بينت الدراسة أن الرغبة في الاستمرار بالعمل جيدة فهي متوفرة بوزن نسبي ٨٠.٣٦%.

و- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل.

٣- دراسة (سامي بن عبد الله الباحثين، ٢٠٠٧)^(١) بعنوان "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الجامعي بالمنطقة الشرقية".

هدفت هذه الدراسة الى:

أ- إيضاح المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي ، وأهم العوامل المؤثرة عليه من خلال النظريات ، والدراسات السابقة.

ب- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي.

ج- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مندوبي المبيعات بالقطاع الخاص السعودي.

د- التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد العينة على الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات.

هـ- تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات.

النتائج:

أ- نسبة سعودة الوظائف في هذا القطاع لا تزال ضعيفة جداً حيث لم تزد نسبة مندوبي المبيعات السعودية على ٢١% من إجمالي مندوبي المبيعات.

ب- هناك رضا وظيفي من جانب مندوبي المبيعات السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين في كل من العناصر الآتية: (ملائمة حجم العمل للقدرات الشخصية لمندوبي المبيعات، وعدد ساعات العمل اليومية، وظروف العمل وملائمة طبيعة العمل للمؤهل الدراسي، وملائمة طبيعة العمل للخبرات السابقة).

(١) سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الجامعي بالمنطقة الشرقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٤، عدد ٢، ٢٠٠٧،

ج- هناك علاقة ارتباط طردية بين الراتب، والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين.

د- مثل كل من عنصر (الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والمكافآت) أهم عناصر الرضا الوظيفي لكلاً من مندوبي المبيعات السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين.

٤- دراسة (حنان عبد الرحيم الأحمدى، ٢٠٠٦)^(١)، بعنوان "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لدى العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية.

ب- تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومدى اختلاف كلاً منها باختلاف الخصائص الشخصية، والوظيفية وذلك بالتركيز على الجنسية.

النتائج:

أ- وجود مستويات معتدلة من الرضا الوظيفي الكلي، والولاء التنظيمي.

ب- وجود اختلافات جوهريّة في مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية، والوظيفية.

ج- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Jalal Hanaysha, 2016)^(٢) بعنوان "Determinants of job satisfaction in higher education sector: empirical insights from Malaysia"

هدفت هذه الدراسة إلى: فحص تأثير أربعة عوامل وهي (مشاركة الموظفين - دوافع الموظفين - بيئة العمل - التعلم التنظيمي) على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي في المنطقة الشمالية بماليزيا.

النتائج:

جميع العوامل الأربعة السابقة لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

(١) حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٣، ٢٠٠٦، ص ٣٠٥ : ٣٣٧

(٢) Jalal Hanaysha, Determinants of job satisfaction in higher education sector: empirical insights from Malaysia, international journal of human resource studies, vol. 6, No. 1, 2016, P. 129 – 141.

٢- دراسة (Fatwa Tentama, 2016)^(١) بعنوان **“The roles of teachers work motivation and teachers job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools”**

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة دور دوافع العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في الالتزام التنظيمي في المدارس غير العادية.

النتائج:

أ- دوافع العمل ، والرضا الوظيفي للمعلمين ذات علاقة إيجابية طردية إلى حد كبير مع الالتزام التنظيمي، فبإرتفاع دوافع العمل ، والرضا الوظيفي يكون الالتزام التنظيمي كبير والعكس.

ب- يؤثر دوافع العمل ، والرضا الوظيفي للمعلمين بنسبة ٣٨.٦% في الالتزام التنظيمي.

٣- دراسة (Jacob & Vrinda, 2015)^(٢) بعنوان **“The impact of job satisfaction on job performance”**,

هدفت هذه الدراسة إلى: تأثير معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ، وتأثير قوي بين الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي ، وأن الموظف هو العمود الفقري لأي منظمة، وأن الموظف يكون أكثر ارتياحاً إذا حصل على ما يتوقع من المنظمة، وأن الرضا الوظيفي يتعلق بالمشاعر الداخلية للفرد.

٤- دراسة (Muhammad Jamal, 2012)^(٣) بعنوان **“job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions”**

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير كلاً من (المكافآت والتقدير - الرضا عن الإشراف - الرضا عن العمل نفسه) على الرضا الوظيفي وأيضاً معرفة العلاقة بين دوافع العمل ورضاه الوظيفي.

(١) Fatwa Tentama, The roles of teachers work motivation and teachers job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools, international journal of evaluation and research in education, Vol.5, No.1, 2016, P. 39 – 45.

(٢) Jacob, N & Vrinda N, The impact of job satisfaction on job performance, International journal in commerce, it & social sciences, Vol.2 (2), 2015, P. 25 – 40.

(٣) Muhammad Jamal Shah, job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions, international journal of business and social science, vol.3, No.8, 2012, P. 271 – 281.

النتائج:

أ- وجود علاقة إيجابية إلى حد كبير بين (المكافآت والتقدير - الرضا عن الإشراف - الرضا عن العمل نفسه) والرضا الوظيفي.

ب- وجود علاقة إيجابية بين دوافع العمل ، والرضا الوظيفي.

هـ - دراسة (Javad Eslami, 2012)^(١) بعنوان "organizational commitment and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى: فحص دور الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي.

النتائج:

أ- وجود تأثير إيجابي لعوامل الرضا الوظيفي (الترقيات - العلاقات مع الموظفين - طبيعة العمل) على الالتزام التنظيمي.

ج) الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (أبو القاسم الأخضر الأحمدى، ٢٠١٥)^(٢) بعنوان " أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على ٥٣ أستاذاً بالكلية.

النتائج:

أ- انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية.

ب- تسجيل معدل منخفض لدى الأساتذة خاصة بالأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات.

ج- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة.

(^١) Javad Eslami and Davood Gharakhani, organizational commitment and job satisfaction, ARPN journal of science and technology, vol.2, No.2, 2012, P. 85 - 91.

(^٢) أبو القاسم الأخضر الأحمدى، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠١٥، ص ٤٥٣ : ٥٧١.

- د- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.
- ه- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات (الجنس - الرتبة - الأقدمية - القسم).
- ٢- دراسة (شذا لطفي، ٢٠١٢)^(١) بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقاً للمتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، موقع المدرسة، الراتب).

النتائج:

- أ- درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جداً في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع).
- ب- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً في المجال الكلي ، ومجالات العلاقة بين المعلمين والمدير (التقدير والاحترام) وكانت كبيرة في مجال (المهام ، والواجبات) ومتوسطة في مجال (التعزيز ، والمكافآت).
- ج- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٣٢).
- د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للعدالة التنظيمية وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة التوزيع الكلي، تبعاً لمتغير الجنس ونوع المدرسة حيث كان الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور.

(١) شذا لطفي محمود، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٢.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزي لمتغير العمر في مجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات والمجال الكلي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومجالات (التعزيز والمكافآت، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) تبعاً لمتغير راتب المعلم بينما كان هناك فروق في مجال (المهام والواجبات) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

٣- دراسة (شيخ سعيدة، ٢٠١٢)^(١) بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة "

هدفت هذه الدراسة الى:

- أ- إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية، ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.
- ب- إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات، وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بممارسة العدالة التنظيمية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

النتائج:

- أ- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة كان منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية ٢.٤٩ من ٥.
- ب- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية كان منخفض حيث بلغ في المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي ٢.٥٩ من ٥.
- ج- لا تؤثر المتغيرات الشخصية، والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
- د- لا تؤثر المتغيرات الشخصية، والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي.

(١) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلى مهند أو لحاج، البويرة، ٢٠١٥.

هـ- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي للعالمين في المؤسسة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠.٨٨٥ .

٤-دراسة (العجمي وآخرون، ٢٠٠٠)^(١) بعنوان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي:

هدفت هذه الدراسة الى: تحليل العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وذلك عن طريق اختبار العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ، وبين ثلاثة مكونات أساسية من مكونات العدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات. كما استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية (نوع الموظف، ومستواه الإداري) على هذه العلاقة. وهدفت أيضاً إلى تحديد الأهمية النسبية لكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالرضا الوظيفي.

النتائج:

أ- وجود ارتباط موجب قوي بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من جهة ، وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ب- هناك علاقة إيجابية ضعيفة ، وليست ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للموظف، وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها. بمعنى أن الموظف يزداد إحساسه بالعدالة التنظيمية كلما انتقل إلى مستوى إداري أعلى، ويعود السبب في ذلك أن الموظف كلما انتقل إلى مستوى إداري أعلى كلما زادت مساهمته في وضع السياسات ، والإجراءات المتبعة على السواء.

(١) راشد العجمي، عبد الله العويهان، عواد محمد الظفيري، عادل محمد العدوانى، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: ٢، ٢٠٠٠، ص ١٩١ - ٢٢٠.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Fatemeh Taheri and Eiraj Soltani, 2013)^(١) بعنوان "the study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior (cases study: organization of roads and urban development of golestan state)"

هدفت هذه الدراسة الى: دراسة تأثير العدالة التنظيمية ، وجوانبها مثل التوزيعية ، والإجرائية ، والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للموظفين ، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً تأثير الرضا الوظيفي للموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية.

تعبر النتائج عن أن العدالة التنظيمية والجوانب الثلاثة فعالة في تحقيق الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.

٢- دراسة (Rai, 2013)^(٢) بعنوان "Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their workers attitudes and behaviors?"

هدفت هذه الدراسة الى: البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية ، والإجرائية ، والمعلوماتية ، والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا ، والولاء ، والرغبة في ترك العمل.

النتائج:

أ- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية الإجرائية، والمعلوماتية ، وبين الرضا الوظيفي.

ب- عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالتين الإجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي.

ج- وجود أثر دال إحصائياً للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال.

د- عدم وجود أثر دال إحصائياً للعدالتين الإجرائية والشخصية على الرضا الوظيفي للعمال.

(^١) Fatemeh Taheri and Eiraj Soltani, the study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior (cases study: organization of roads and urban development of golestan state), world of sciences journal, vol. 1, Issue. 15. 2013.

(^٢) Rai, G.S, Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their workers attitudes and behaviors?, International journal of human sciences, Vol. 10, (2), 2013, P. 261 – 273.

٣- دراسة (Esmail Yaghoubi and others, 2011)^(١) بعنوان "An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة الى: استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة توزيع - عدالة إجراءات - عدالة تعامل) والرضا الوظيفي.

النتائج:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ، والإحساس بالعدالة التنظيمية.
- ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (مستوى التعليم - الجنس) والعدالة التنظيمية.
- ج- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، والرضا الوظيفي.

٤- دراسة (Tziner et al., 2011)^(٢) بعنوان "corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?"

هدفت هذه الدراسة الى: محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين. وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة إيجابية كذلك بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي باعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسستين في متوسطات المسؤولية الاجتماعية.

٥- دراسة (Choong Kwai, 2010)^(٣) بعنوان "the impact organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives, university of Malaya"

هدفت هذه الدراسة الى: تحليل أثر العدالة التنظيمية حيث أنها تشتمل على عنصرين، وهما عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمالة. كشفت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة تبين أن أساس الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي يقع ضمن تطبيق العدالة التوزيعية والإجرائية على حدّ سواء، وهذا يدعم وجود علاقة سلبية كبيرة على دوران العمالة.

(١) Esmail Yaghoubi and others, An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction, Munich Personal Repc Archive, october 2011.

(٢) Tziner, A. and Oren, L., corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?, Revista de psicologia del trabajo y de las Organizaciones, Vol. 27, No.1, 2011, P. 67 – 72.

(٣) Choong Kwai Fatt and others, the impact organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives, university of Malaya, Malaysia, American journal of economics and business administration 2 (1), 2010.

النتائج:

تضمنت هذه النتيجة ارتفاع مستوى إدراك الموظف نحو العدالة للوسائل المستخدمة لتحديد الدخل (العدالة الإجرائية) النزاهة في الدخل الذي يتلقاه الموظف (عدالة التوزيع) تهدف إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي في حين التقليل من دوران العمالة، ولذلك فإن المنظمات التي تتخذ نهج استباقي لفهم تصورات الموظفين للعدالة التوزيعية والإجرائية، وتوفير بيئة عمل مناسبة، من المحتمل أنها تستطيع أن تجني الفوائد بما في ذلك التكاليف المرتبطة باستبقاء الموظف.

٦- دراسة (Hossein Zainalipour and others, 2010)⁽¹⁾ بعنوان "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school"

هدفت هذه الدراسة الى: دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي.

وأيضاً دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (إجراءات - توزيع - تعامل) على الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة (الإشراف - زميل العمل - الأجر - الترقية - طبيعة العمل) وتم استخدام مقاييس (معامل الارتباط - تحليل الانحدار) لقياس العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على عينة تضم ١٢٠ معلم ومعلمة باستخدام قائمة استقصاء وتم استخدام مقياس نيهوف ومورمان ٩٣ لأبعاد العدالة التنظيمية.

النتائج:

- أ- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- ب- وجود علاقة إيجابية بين بعد (عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) مع أربعة أبعاد من أبعاد الرضا الوظيفي (الإشراف - زميل العمل - الأجر - الترقية) ولا توجد علاقة مع بُعد طبيعة العمل.
- ج- وجود علاقة إيجابية ذات ارتباط كبير بين عدالة الإجراءات لجميع أبعاد الرضا الوظيفي.
- د- كشف تحليل الانحدار تأثير كل من عدالة التوزيع وعدالة التعامل على الرضا الوظيفي.

(¹) Hossein Zainalipour and others, A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school, procedia social and behavioral sciences, 5, 2010.

٧- دراسة (Hassan Ali Al-Zu'bi, 2010)^(١) بعنوان "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة الى: استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة توزيع - عدالة إجراءات - عدالة تعامل) والرضا الوظيفي ، وأيضاً دراسة تصورات العاملين للعدالة في مكان العمل.

النتائج:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن ، والعدالة التنظيمية.
- ب- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس ، والمستوى التعليمي ، والعدالة التنظيمية.
- ج- وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، والرضا الوظيفي.

٨- دراسة (Smucker and Whisenant, 2009)^(٢) بعنوان "organizational justice and job satisfaction in coaching"

هدفت هذه الدراسة الى: دراسة علاقة العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي في مجموعة من الأقسام الرياضية بمختلف ثانويات ولاية تكساس الأمريكية. وكانت النتائج بلوغ متوسط العدالة التنظيمية ٣.٥ للمرشدين، وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات العدالة التنظيمية وفق متغير الجنس، أما الرضا الوظيفي فقد كانت عدم وجود رضا وظيفي لمتغيري الأجور ، ونظام الترقية، وعدم الرضا تجاه هذين المتغيرين للإناث خاصة، ووجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في متوسطات الرضا عن نظام الترقية، ووجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في متغير العدالة الشخصية، وبلوغ معدل مقبول لمتوسط الرضا عن العمل ذاته ، والإشراف ، والعلاقة مع الزملاء لدى الجنسين.

(¹) Hassan Ali Al-Zu'bi, A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, International journal of business and management, Vol.5, No. 12, December 2010.

(²) Smucker and Whisenant, organizational justice and job satisfaction in coaching, public organize rev, Vol. 9, 2009, P. 157 – 167.

٩- دراسة (Kumar et al., 2009) ^(١) بعنوان “Organizational justice as predictor of job satisfaction and organizational commitment”

هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

النتائج:

- أ- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- ب- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والرضا.
- ج- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالتين التوزيعية ، والإجرائية ، والرضا الوظيفي.

١٠- دراسة (Clay-Warner et al., 2005) ^(٢) بعنوان “Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models”

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة حول البحث عن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الرضا الوظيفي، وركز الباحثون على العدالتين التوزيعية ، والإجرائية، وقاموا بالمقارنة بين ثلاثة نماذج في تفسير العدالة التنظيمية، وهي: نموذج العوائد (المخرجات) الذاتية (والذي يعني أن السلوكيات والمواقف تكون نتيجة للعدالة التوزيعية فقط)، ونموذج مجموعة القيمة (يعد العدالة الإجرائية هي مصدر السلوكيات والمواقف)، ونموذج العقد (التعاقد) النفسي (الذي يعد أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست دقيقة كما يتصورها الباحثون)، وتوصل الباحثون إلى جملة من النتائج أهمها: تدعيم النتائج لنموذج مجموعة القيمة مقابل نموذج العوائد ، وتأثير العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي أكثر من العدالة التوزيعية.

(^١) Kumar K., Bakhshi, A., and Rani, E., Organizational justice as predictor of job satisfaction and organizational commitment, international journal of business and management, Vol.4, No.9, 2009, P. 145 – 154.

(^٢) Clay – Warner at al., Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models, social justice research, Vol.18, No. 4, 2005, P. 391 – 409.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لكل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يتضح ما يلي:

١- بالنسبة للعدالة التنظيمية:

أ- ركزت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية - التوزيعية - التعاملية) على توصيف وتحليل موقف العدالة التنظيمية في المنظمة ودراسة علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية كالالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطن التنظيمية، ضغوط العمل، المناخ الأخلاقي للمنظمة، الولاء التنظيمي، كما ركزت أيضاً على أثر العدالة التنظيمية على توافر مناخ الإبداع وإدارة المعرفة وفعالية الأداء.

ب- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث تركيزها على دراسة أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية ولكنها تختلف معها في إضافة بُعد رابع للعدالة التنظيمية وهو عدالة المعلومات وتحديد الأهمية النسبية لكلاً من أبعادها (إجرائية - توزيعية - تعاملية - معلوماتية) بالإضافة إلى تحليل مدركات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

٢- بالنسبة للرضا الوظيفي:

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي قد ركزت اهتمامها على التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية والديموجرافية على الرضا الوظيفي وما هي العوامل المسببة للرضا الوظيفي، وماذا ينتج عن الرضا الوظيفي، بينما هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث تركيزها على مفهوم الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، بالإضافة على التعرف على مستويات الرضا الوظيفي، ولكنها تختلف معها في ترتيب العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

٣- بالنسبة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الدراسات التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكانت نتائجها وجود تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.

أما الدراسة الحالية فتم استخدام تحليل الانحدار البسيط أيضاً لبيان تأثير كل بُعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد:

يقال أن العدل يوجد عندما يحصل الإنسان على ما يستحقه. فالعدالة هي الهدف النهائي لأي تجمعات بشرية وحيث أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول في المنظمات فأصبح هناك إهتمام متصاعد بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي.

وسوف يقوم الباحث بتوضيح متغير العدالة التنظيمية من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المفهوم – الأهمية – المبادئ)

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

المبحث الأول

العدالة التنظيمية

(المفهوم – الأهمية – المبادئ)

يعد العدل من أهم القيم والسلوكيات الأخلاقية، فالعدل هو المساواة بين أبعد الناس وأقربهم في الحكم ويترتب على ذلك إعطاء كل ذي حق حقه لا ميلاً مع الهوى ولا إنحياز أو عصبية^(١).

إذن فالعدل هو الميل إلى الحق، والعدل يعتبر ضرورة حياتية ومطلباً مهماً للجميع ولا تستقيم أمور المجتمع بغيابه، فالعدل قيمة جذابة إذ أنها مطلب للناس جميعاً وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق.

أولاً: العدل من الناحية الدينية:

(١) العدل في القرآن الكريم:

جاء القرآن الكريم بالعدل الذي يضمن لكل فرد ، ولكل جماعة ، ولكل أمة حقها، لا يميل مع الهوى ولا يتأثر بالحب أو البغض ولا بالغنى أو الفقر أو الضعف إنما يميل بمكيال واحد للجميع.

قال تعالى " وَإِنَّ حَقَّنْتَ فَأَحَقَّتْ يَتَتَّبِعُ بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ " [المائدة ٤٢]

قال تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْتِرُهُمْ أَنْ تَوَدُّوا الْأَمْثَالَ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذْ حَقَّنْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً " [النساء ٥٨]

قال تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْتِرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ " [النحل ٩٠]

(٢) العدل في الأحاديث النبوية:

- كقوله صلى الله عليه وسلم "إن المقسطين عند الله على منابر من نور: الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" [مسلم ١٨٢٧]
- كقوله صلى الله عليه وسلم "أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مقسط موفق ورجل رجم رفيق القلب لكل ذي قربى ومسلم، وعفيف متعفف ذو عيال" [مسلم: ٢٨٦٥]

(١) عبد العاطي سليم، خلق المؤمن، (دار الإيمان للنشر، ٢٠٠٧)، ص ٨٧.

٣) العدل في أقوال السلف الصالح:

جاءت أقوال العلماء والمفسرين للعدل:

قال بن القيم: "التوحيد والعدل هما جماع صفات الكمال" (١).

قال بن تيمية: "الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام" (٢).

قال بن حزم: "أفضل نعم الله تعالى على المرء أن يطيعه على العدل وعلى الحق وإيثاره" (٣).
ثانياً: العدالة في الفلسفة:

١) العدالة في العصور القديمة (مصر والشرق الأدنى القديم):

ارتبطت العدالة في الحضارات القديمة (العراق ومصر) بالجزاء ورد المظالم حيث أن العدالة في الحضارات القديمة لم تكن مرتبطة بفكرة المساواة بل كانت العدالة تفهم في إطار التفاوت الكبير في المعاملة الاجتماعية والثروة والسلطة.

وكما نرى في قانون هامورابي فقد كان الغرض الاساسي من العدالة هو منع الاقوياء من اضطهاد الضعفاء والطريق لتحقيق ذلك كان التهديد بفرض جزاء قاسٍ على الذين يستغلون غيرهم من الضعفاء (٤).

٢) العدالة في الفلسفة اليونانية:

أ- تصور أفلاطون للعدالة :

هي عدالة غائية تهدف لتحقيق سعادة المجتمع أو تحديد الانسجام والتناغم الذي يحقق السعادة للمجتمع . حيث حاول أفلاطون تحليل النفس البشرية وسعى إلى إننا نحتاج على نحو ضروري إلى العدالة من أجل خير هذه النفس (٥).

ب- العدالة عند أرسطو (٦) :

العدالة كما يقول أرسطو فضيلة تتصف بالكمال بخصوص علاقة المرء بأخيه في الإنسانية هذا وقد قسم أرسطو العدل إلى قسمين:

• العدالة العامة : وهي الفضيلة التي تسمح للشخص بأن يميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وأن يفعل ما هو صائب أو صحيح .

(١) عبد العزيز أحمد منصور، من أخلاق الإسلام، (جامعة الأزهر، ٢٠٠٨)

(٢) مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠.

(٣) مرجع سبق ذكره ، ص ١٢١.

(٤) سليم حسن ، الجزء السابع عشر ، الادب المصري القديم ، مكتبة الاسرة ، ٢٠٠٠ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص ٣٠.

(٥) أميرة حلمي مطر، الفلسفة السياسية من أفلاطون إلى ماركس، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ١٩٦.

(٦) إميل برييه، الفلسفة اليونانية، ترجمة جورج الطرابيشي، بيروت، ١٩٨٧م، ص ١٨٧.

• العدالة الجزئية : وهى جزء من العدالة العامة وترتبط بقدرتنا على أن نكون منصفين مع الآخر.

٣) العدالة فى الفلسفة الحديثة:

أ- العدالة عند هوبز

ترتبط العدالة عند هوبز بفكرة العقد الاجتماعى حيث اسس فكرة العدالة على القانون الوضعى الذى ينظم حياة أفرادها لكى يصل بهم لوضع تتحقق فيه حقوقه الاساسية دون مجابهة الصراعات التى تفرضها حالة الفوضى التى تميز الحالة الطبيعية قبل اتفاق الناس على العقد الاجتماعى. حيث العدالة عند هوبز هى ما يتم الاتفاق عليه بين الناس ليشكل قانونا عاما لهم^(١).

ب - العدالة عند ديفيد هيوم

هو إحترام الملكية الخاصة وهو ما يتحقق من خلال العقد الاجتماعى الذى يوفر الامان ويحافظ على حقوق الملكية والتبادل والتعاقد^(٢).

ثالثاً: العدالة من الناحية التنظيمية:

١) نشأة العدالة التنظيمية:

تعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التى نادى بها (Adams, 1963)^(٣) وتنص هذه النظرية على "أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإن تساوى المعدلين فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الإرتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر.

ويقصد Adams بالمخرجات بأنها تلك الامتيازات التى يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعى مثل (المكافآت، السلطة، المدح، التقدير، المركز الاجتماعى، واجبات أو مهام العمل).

أما المدخلات فهي الخصائص أو الصفات التى يمتلكها الفرد مثل (العمر، الجنس، مستوى التعليم، الخبرة، المعرفة، الذكاء، المهارة، الجهد، الدافع).

(١) إمام عبد الفتاح إمام، الأخلاق والسياسة، دراسة في فلسفة الحكم، القاهرة، ١٩٩٩م، ص٢٦٣.

(٢) عزت قرني، العدالة والحريه في فجر النهضة الأوروبية الحديثة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ١٩٨٧م، ص١٩٦.

(٣) Adams, J.S. (1963). To word understanding of Inequity. Journal of Abnormal and social psychology, 67 (5): 422 – 436.

حيث يمكن تلخيص هذه النظرية كالتالي: (العجمي وآخرون ٢٠٠٠) ^(١)

- ١-
$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} = \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}} \leftarrow \text{الشعور بالمساواة}$$
- ٢-
$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} \neq \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}} \leftarrow \text{الشعور بعدم المساواة}$$

بمعنى أنه يجب أن نقارن بين المميزات التي تشبع بها الفرد من خلال تعاملاته مع فئات المجتمع المختلفة خلال فترة زمنية معينة كالمكافآت بشقيها المادي والمعنوي وما يخول إليه من قيادة سلطوية متعته بمركز اجتماعي فرض عليه واجبات ومهام جنى منها ثمرة المدح والتقدير والإعجاب جعلته نبراساً اجتماعياً يشار إليه بالبنان وبين ما يمتلكه الفرد من صفات ثابتة لا يستطيع تغييرها والتي تتمثل في عمره الذي أفناه في المجتمع الذي يعيش فيه والجنس الذي يتمتع بصفاته سواء كان رجلاً أو امرأة ومستوى التعليم الذي تميز به وأثقله بالخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة.... الخ.

فإذا كان ناتج المقارنة بين مدخلات ومخرجات الفرد يتساوى مع مدخلات ومخرجات الآخرين فقد اتصف مؤشر الشعور بالمساواة على عداد المعادلة وهي المساواة العادلة أو ما يقاربها.

وإذا كان ناتج المقارنة بين مدخلات ومخرجات الفرد لا تتساوى مع مدخلات ومخرجات الآخرين فقد انحرف مؤشر الشعور بالمساواة وهو يمثل الشعور بعدم المساواة.

(١) العجمي، راشد وآخرون (٢٠٠٠)، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٤.

ويرى قاسم نايف علوان^(١):

١- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

$$\frac{\text{مخرجات زميله}}{\text{مدخلاته}} = \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}}$$

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء للمنظمة.

٢- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

$$\frac{\text{مخرجات زميله}}{\text{مدخلاته}} > \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}}$$

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الإرتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر وقد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه للمنظمة.

٣- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

$$\frac{\text{مخرجات زميله}}{\text{مدخلاته}} < \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}}$$

في هذه الحالة يولد شعور لدى الفرد بالمحاباة مع البعض والتعسف مع البعض الآخر ويرى الطعامة (٢٠١١) وبناءً على نظرية المساواة فإن الموظفين عندما يدركون عدم المساواة فإنه يتوقع منهم أن يقوموا بإحدى الخيارات الآتية:

١- **يغيرون من مدخلاتهم:** إن الموظفين الذين يحصلون على مردود أقل يميلون إلى التقليل من جهودهم وأدائهم في العمل.

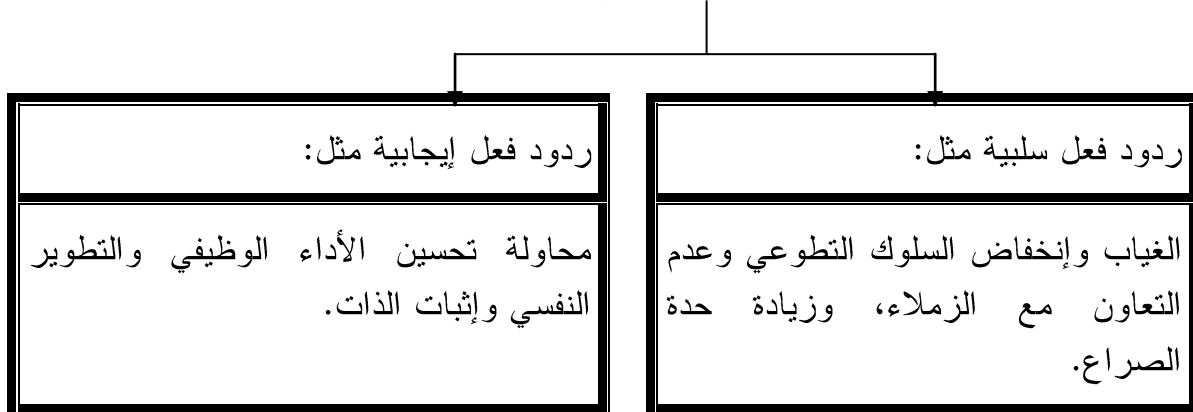
٢- **يغيرون من مخرجاتهم:** إن الموظفين الذين يتعاطون الراتب على أساس القطعة يمكن أن يزدوا رواتبهم وذلك بإنتاج كميات أكبر من الواحدات ذات نوعية أقل.

(١) قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٧، ٢٠٠٧)، ص ٥٧: ٨٢.

- ٣- يغيرون من إدراكهم لأنفسهم: إن الموظفين يغيرون من إدراكهم لجهودهم بأنهم معتدلون في أدائهم لأعمالهم ولكن بعد المقارنة مع غيرهم يدركون بأنهم يعملون أكثر من الآخرين.
- ٤- يغيرون من إدراكهم للآخرين: يقوم بعض الموظفين بالتقليل من أهمية الأعمال التي يقوم بها الآخرون مقارنة مع إنتاجهم فالموظف الذي يستحق المكافأة نتيجة لعمله يرى على الآخرين أيضاً القيام بجهد أكبر في العمل.
- ٥- يختارون مرجعيات مختلفة: إن الموظفين قد يغيرون من مرجعية مقارنة معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة. أي أن مرجع يختاره الموظف سوف يؤثر على المعلومات التي يمتلكها حول مرجعية المقارنة.
- ٦- يترك العمل: يحاول بعض الموظفين التقليل من الشعور بعدم العدالة يترك العمل بعد نفاذ جميع الخيارات السابقة^(١).
- ويرى عادل زايد (٢٠٠٦)^(٢)

شكل رقم (٢)

إحساس العاملين بعدم المساواة يؤدي إلى:



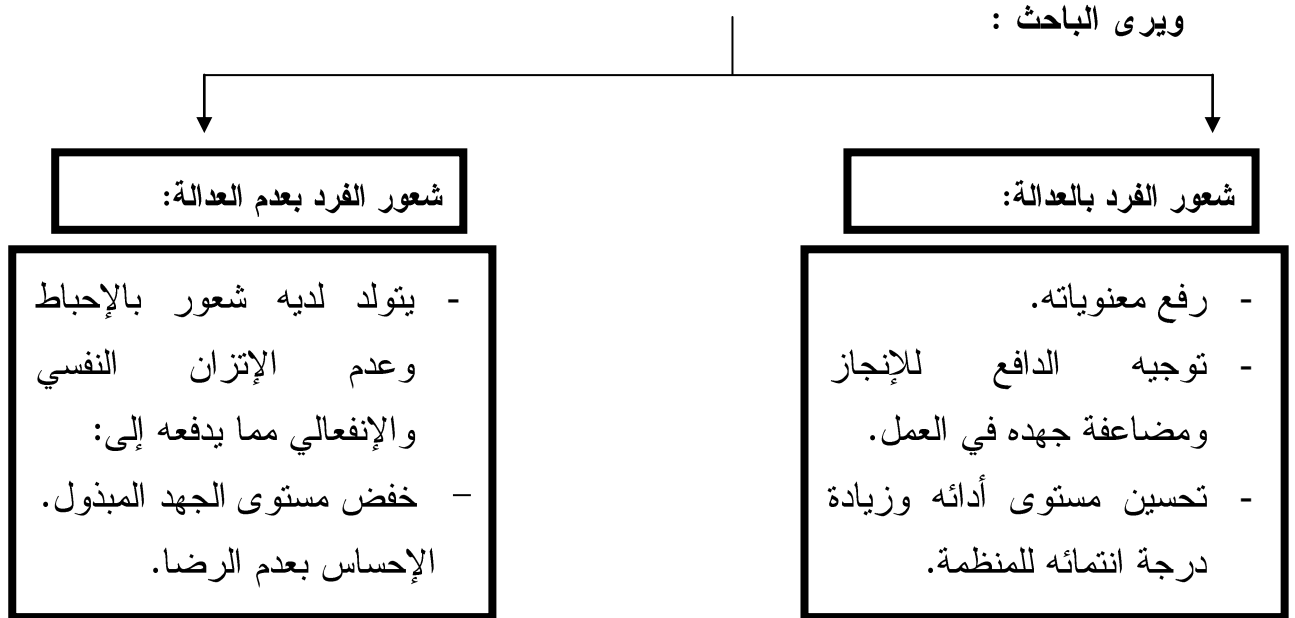
المصدر: عادل محمد زايد، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٧.

(١) الطعامة وآخرون، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٢٠١١، ص ١ : ٧٠.

(٢) عادل محمد زايد، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٧.

شكل رقم (٣)

شعور الأفراد بالعدالة وعدم العدالة



المصدر: إعداد الباحث.

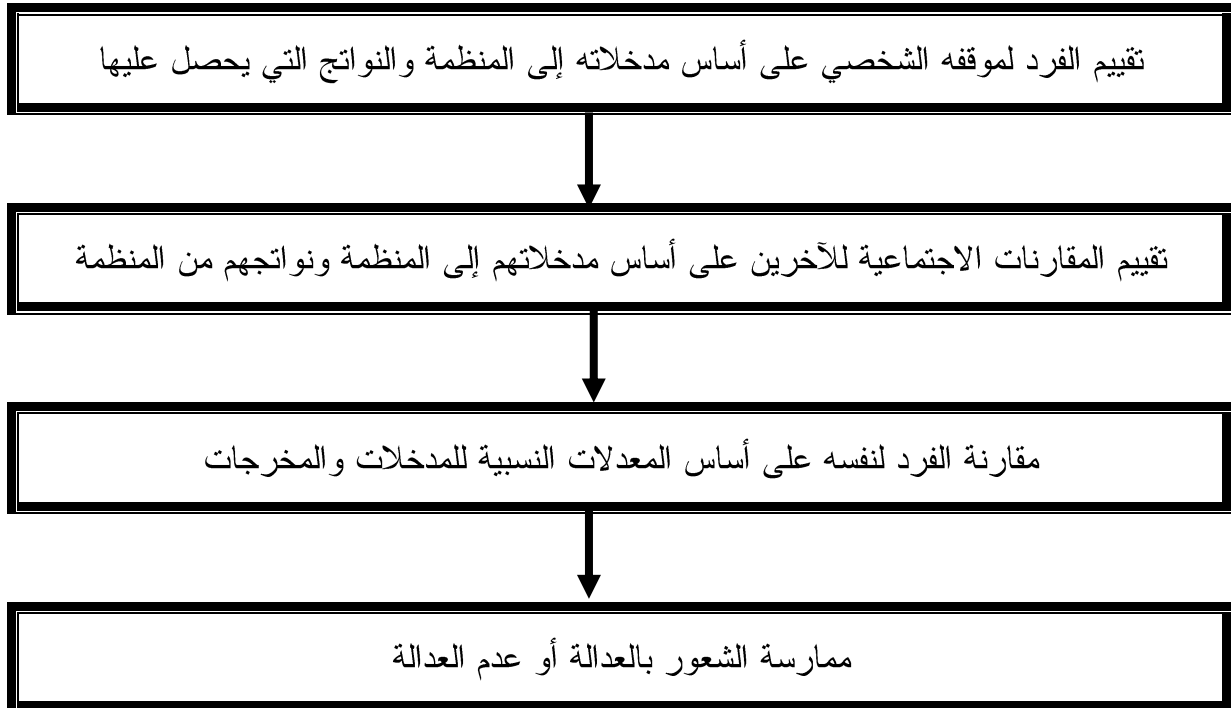
مقومات العدالة التنظيمية:

يرى (سامر البشاشة)^(١): أن العدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة حيث:

(١) سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣٥.

شكل رقم (٤)

بناء إدراكات العدالة



المصدر: سامر البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ص ٤٣٥.

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- ١- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناءً على النوعية أم الكمية.
- ٢- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي والآخر معنوي.
- ٣- يبني الأفراد تصرفاتهم بناءً على إدراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل فقد يراه فرد آخر إجراء متحيز ، وبناء على ذلك فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية. (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً). أي أن العدالة التنظيمية هي إحساس ، وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء

وإدارة المنظمة حيث تسعى العدالة التنظيمية لسد الفجوة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تستخدمها الإدارة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي^(١).

ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى إستجابتهم للعديد من المواقف ، والقرارات التنظيمية.

ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظراً لإختلاف تفضيلاتهم - أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة.

وطبقاً لهذا يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات:

حيث يرى عادل زايد (٢٠٠٦) (٢):

١- المؤثرون: وهم مجموعة من الأفراد المعطائين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين. أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

٢- المساوون: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين. أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالة الرضا (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

٣- الأنانيون: وهم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون المعادلة في صالحهم وغالباً ما يشعر أفراد هذه المجموعة بالاضطراب ، والقلق ، وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

(١) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨.

(٢) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣.

ومفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي ، والمستوى الإنساني^(١).

ويمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب ، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر^(٢).

والعدالة التنظيمية تعد من المفاهيم أو المتغيرات التنظيمية ذات الارتباط المباشر بالجانب المعنوي والجانب المادي معاً سواء على المستوى الفردي ، أو التنظيمي^(٣).

وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة ، أو الظلم في مكان العمل ، وأن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل ، أو بآخر وبغض النظر عن قوة عناصر العملية الإدارية، وعلى العكس فإن إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي^(٤).

(١) عادل محمد زايد ، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الاداء وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٠.

(٢) نادية علي أحمد حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة (رسالة دكتوراه، ٢٠١٢)، دراسة تطبيقية على وزارة التنمية المحلية.

(٣) فضل الصباح الفضلي وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد ١٤، ٢٠٠٧، ص ٤٣ - ٧٦.

(٤) عادل زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢.

مفهوم العدالة التنظيمية:

ويشير (Sall, Moore, 1993) أن العدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها ^(١).

ترى (أميرة ، ٢٠١١) أن العدالة التنظيمية "هي الأنشطة المستخدمة في توزيع الموارد ، والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ، ودقيقة ، ونزيهة ، وتقديم المبررات ، والتفسيرات الواضحة للقرارات المتخذة في إطار من المعاملة التي تتسم بالاحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين وتعكس اهتمام الرئيس بمصالح المرؤوسين"^(٢).

ويرى (الفهداوي، القطاونة، ٢٠٠٤) أن العدالة التنظيمية "هي قيمة مهمة ، وحساسة ، وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً ، وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة"^(٣).

ويرى الطعمانة وآخرون (٢٠١١) أن العدالة التنظيمية "هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي ، والإنساني. أو أنها تعكس عدالة المخرجات ، وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"^(٤).

وقد عرف (درة ٢٠٠٧) العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات ، والنزاهة ، والموضوعية في اتخاذ القرارات ، والإجراءات ، وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة ^(٥).

وتشير نورا (٢٠١٣) إن العدالة التنظيمية هي شعور الفرد بأنه يعامل معاملة مساوية لما يعامل به زملائه في العمل وذلك في حالة تساوى المدخلات الوظيفية ، والمخرجات الوظيفية لكل منهما أو حصول احدهما على عوائد (مخرجات) أكثر وذلك في حالة تعاظم مدخلاته بزملائه أو العكس في حالة تضاول مدخلاته مقارنة بزملائه هذا فضلاً

(١) Sall, F.E & Moore S.C (1993) "Perceptions of promotion farinas and promotion candidates qualification", Journal of Applied Psychology, Vol 78, 105 – 110.

(٢) أمير أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩.

(٣) الفهداوي، القطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الكرك جنوب الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ٢، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١: ٥٢.

(٤) الطعمانة وآخرون، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥.

(٥) عمر محمد درة ، اثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل - دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١.

عن شعوره بنفس العدالة وذلك بتساوى الإجراءات ، والمعاملة بينه وبين زملائه في العمل^(١).

ويشير (Flogar & Cropunzano, 1998) أن العدالة التنظيمية هي ظروف العمل التي تقود الأفراد إلى الاعتقاد بأنهم يعاملون بطريقة عادلة أم لا من قبل منظماتهم^(٢).

ويشير شريف إسماعيل (٢٠١٣) أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة^(٣).

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية هي أسلوب لتوطيد جسور الثقة ، وملء الفراغ بين تطلعات الفرد وأهداف المنظمة لخلق مناخ تنظيمي يتسم بالرضا النفسي والانتماء التنظيمي داخل المنظمة.

أهمية العدالة التنظيمية :

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية :

١- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة ، والرقابة ، والتقييم ، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة ، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف ، والأدوار التنظيمية ، وتصحيح الانحرافات (زايد، ١٩٩٥)^(٤).

٢- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية ، والأخلاقية ، والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤)^(٥).

(١) نوره عبد الله محمد أحمد ، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي - دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة ،(رسالة ماجستير ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣).

(٢) Floger, R, & Cropazano, R (1998) organizational, justice and human resource management, thousand OAKS, CA: sage

(٣) شريف إسماعيل حسن أبو نمر، أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.

(٤) عادل محمد زايد ، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٥.

(٥) الفهداوي والقطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦.

- ٣- الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً . بالإضافة إلى أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم (لمياء، ٢٠١٠)^(١).
- ٤- العدالة التنظيمية تؤثر على اتجاهات ، وتصرفات العاملين فهي تزيد من ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافزاً للتعاون مع رؤسائهم (محفوظ جودة، ٢٠٠٧)^(٢).
- ٥- العدالة التنظيمية تشكل ضابطاً توازانياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري ، والسلوك الإنساني حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف (رياض الخوالده وآخرون، ٢٠١٤)^(٣).
- ٦- للعدالة التنظيمية انعكاسات سلوكية إيجابية لحالات الرضا عن الرؤساء ، ونظم القرار ، وعلى المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (رياض الخوالده وآخرون، ٢٠١٤)^(٤).
- ٧- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية ، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بُعد العدالة في التعاملات حول السياقات ، والمعاملات ، والعلاقات التنظيمية ، والإنسانية ، والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجارب ، ودرجات التفاعل التنظيمي (شريف إسماعيل، ٢٠١٣)^(٥).
- ٨- العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي ، والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيمة ، ونمط اجتماعي ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم، والعلاقات الاجتماعية للعاملين^(٦).
- ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية أداة موجهة ومساعدة في اتخاذ القرار داخل المنظمات وبالتالي فهي تمثل البيئة التي تشكل المعنوية الفردية والتي تعني ما تنطوي عليه النفس البشرية من سلوكيات داخلية وخارجية يتم ترجمتها في أشكال متضاربة من الفرح

(١) لمياء السعيد، أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٥٧.

(٢) محفوظ جودة، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٨.

(٣) رياض الخوالده وآخرون، العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الافراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢١.

(٤) رياض الخوالده وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢١.

(٥) شريف إسماعيل حسن أبو نمر، أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٧.

(٦) نادية علي أحمد حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩.

والحزن والغضب والإثارة وما تفرزه تلك الأحاسيس الشخصية من معاملات وسلوكيات على الفرد والجماعة والمجتمع.
مبادئ العدالة التنظيمية:

يقترح Hoy, Tarter, 2004 ⁽¹⁾ عدة مبادئ للعدالة التنظيمية:

- ١- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص ، والأجور ، والحوافز ، وساعات العمل ، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- ٢- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- ٣- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات ، والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- ٤- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- ٥- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

ويرى (Leventhal, 1980) ⁽²⁾ أن هناك قواعد للإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية.

- ١- مدى وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.
- ٢- توزيع المصادر على أسس ومعايير أخلاقية.
- ٣- الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم.
- ٤- الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار.
- ٥- اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة ، وسليمة.
- ٦- عدالة تطبيق إجراءات الثواب ، والعقاب على جميع الأفراد ، وتحت مختلف الظروف ، والأوقات.

(¹) Wayn K.Hoy C.Jon Tarter, (2004), "Organizational justice in schools: no justice with haut trust", international journal of educational management, vol. 18ISS4 PP. 250 – 259.

(²) Leventhal, G.S (1980), what should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relation ship. In k .Gergen, M Green bery, 8 R.Willis (Eds), social exchange: advances in theory and research (pp 27 – 55). New York: P lenum press.

المبحث الثاني

أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد وفقاً لآراء الكتاب النظريين والتطبيقيين فكل بُعد من أبعادها له مفهومه الخاص كما أن له دلالاته التي تميزه عن غيره من الأبعاد وله أهميته في مجال السلوك التنظيمي وإن اختلفت الآراء بشأن أسبقية أو أولوية أحد الأبعاد من باقي الأبعاد^(١).

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تشتمل على أربعة أبعاد هي:

١- العدالة التوزيعية Distributive justice

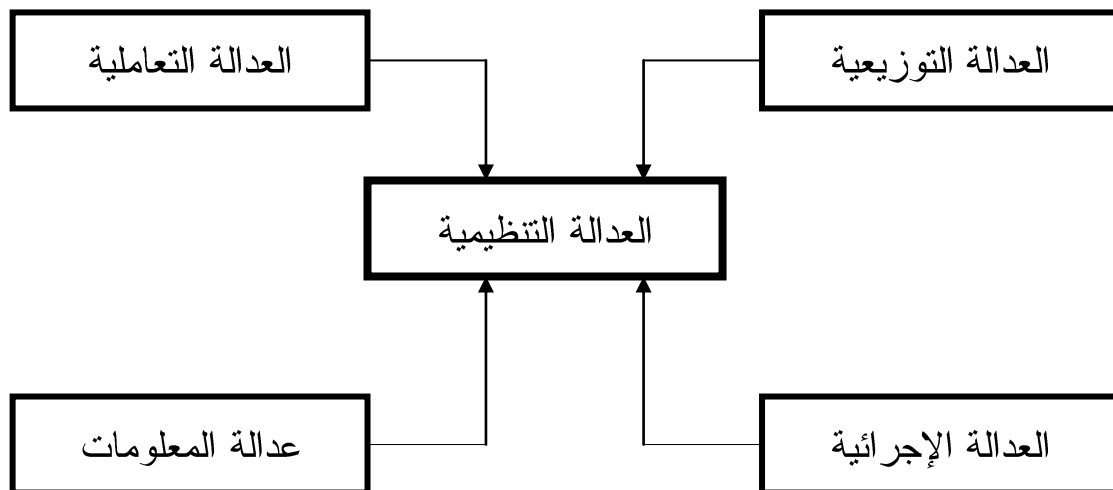
٢- العدالة الإجرائية Procedural justice

٣- العدالة التعاملية Interactional justice

٤- عدالة المعلومات Informational justice

شكل رقم (٥)

أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث.

(١) عبد الله أحمد محمد عباس الكندري، "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

١) العدالة التوزيعية Distributive justice

ترجع أقدم نظرية عدالة توزيعية إلى أرسطو حيث العدل التوزيعي عند أرسطو يقوم على التناسب بين ما يقدمه الفرد للمجتمع من عمل وما يحصل من مقابل. فنظرية أرسطو عن العدل التوزيعي نظرية تفاضلية تبنى على المفاضلة بين البشر^(١).

وتمت إعادة ترتيب هذه الفكرة ممثلة في نظرية المساواة الفعالة للعدالة التوزيعية في سياق نظرية التبادل الاجتماعي الذي دلت عليه المعادلة:

$$\frac{\text{مخرجات ١}}{\text{مدخلات ١}} = \frac{\text{مخرجات ٢}}{\text{مدخلات ٢}}$$

فتستند العدالة التوزيعية على نظرية التبادل الاجتماعي حيث أنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي كل جزء يوفر شيئاً قيماً للجزء الآخر ويتلقى شيئاً ذو قيمة في المقابل فعلى سبيل المثال يقدم بعض الموظفين معرفتهم وذكائهم ومهاراتهم للعمل لدى رؤسائهم ويحصلون على أجور أو رواتب ومكافآت ومزايا أخرى في المقابل وهذا يعتمد على درجات فهم الموظفين وكيفية استجابتهم على تصوراتهم للظلم^(٢).

وعلى أساس نظرية التبادل الاجتماعي يرى (Karen)^(٣) أن هناك ثلاث نتائج:

١- طرح وجهات نظر الأفراد لعدالة التوزيع حيث تحقيق أقصى فائدة عقلانية للأفراد الذين يسعون من أجل مصالحهم الخاصة.

٢- منح و أخذ تبادل الميزات نتيجة التركيز على المساواة.

٣- التركيز على العوامل التي تشارك في إنتاج ذاتية تصور الظلم.

وبشكل عام فالأفراد لديهم وجهات نظر متعددة على توزيع الموارد.

فعالة التوزيع: هي عدالة كيفية تقسيم المكافآت ، والتكاليف ، أو توزيعها عبر أعضاء مجموعة العمل^(٤).

(١) السيد العربي حسن، العدل والإنصاف في النظريات الفلسفية والواقع القانوني، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢.

(٢) Adams, J.S (1965) in equity in social exchange. In: Berkowitz (Ed), advances in experimental social psychology (vol – 2 pp – 267 – 299) New York Academic press.

(٣) Karen A. the justice Imorality link, implied, then ignored, yet inevitable.

(٤) Fatih M. sahbaz, Mater, thesies, study of the principles of distributive justice in Enter premarital team, 2013.

ويشير (Kamran, 2013) أن عدالة التوزيع هي: إدراك الفرد في المنظمة عن عدالة المكافآت التي يحصل عليها^(١).

ويشير (Steven, 2009) أن عدالة التوزيع هي: العدالة المقارنة في توزيع المكافآت سواء الاقتصادية أو غير الاقتصادية للمستفيدين.

والمقصود بالمكافآت الاقتصادية: هي زيادة تدفق الأموال للمستفيدين.

والمقصود بالمكافآت الغير اقتصادية: هو تحويل المكافآت غير الاقتصادية لتحسين ظروف العمل والمنافع الاجتماعية^(٢).

وتشير (Gody, 2005) أن العدالة التوزيعية هي: العدالة في تخصيص مجموعة من الدخول إلى دائرة محددة من المتلقين^(٣).

ويرى (شريف، ٢٠١٣) أن العدالة التوزيعية هي: مفهوم يستخدم لشرح كيفية رضا الأفراد عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها^(٤).

ويرى (Cedwyn, 2006) أن عدالة التوزيع هي: المخاوف التي يعبر عنها من قبل الموظفين فيما يتعلق بتوزيع الموارد والنتائج^(٥).

ويشير الباحث أن عدالة التوزيع هي: تصورات الانصاف المتصلة بتوزيع الموارد أو عدالة المخرجات الناتجة من صنع القرار. حيث يركز منظور العدالة في التوزيع على نزاهة التقييمات التي يتلقاها الموظف نسبة إلى العمل المنجز.

(^١) Kamran labal, "Determainits of organizational justice and its impact on job satis faction. Apakistan base survey", international review of mangment and business research, vol.2. issue.j, (2013) 48 – 56.

(^٢) Steven A. Williamson, "Distributive justice, by whose standars?", international business research teaching and practice, 2009 (1 – 20)

(^٣) Gody, 'organizational justice and job satis faction: test of three competing models" , Op.Cit, P. 395.

(^٤) شريف إسماعيل حسن أبو نمر، أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠.

(^٥) Cedwyn Fernomds and Raed Awanleh, (2006) "Impact of organizational justice in an expatriale work environment", management research news, vol 29 Iss 11 PP. 701 – 712.

ويشير (العطوي، ٢٠٠٧) إلى أن (Organ, 1988) قد حدد ثلاث قواعد تحدد عدالة التوزيع في المنظمات^(١).

١. قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوزاً على قاعدة المساواة.

٢. قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس - العرق - القابلية الخ) يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات على كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوزاً على قاعدة النوعية.

٣. قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور، وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

ويرى (Akanaby, 2013) أن هناك ثلاث قواعد يمكن أن تؤدي إلى العدالة التوزيعية^(٢).

١. المساواة: لكل شخص مثل الآخر.

٢. الانصاف: لكل شخص وفقاً للمساهمات.

٣. الحاجة: لكل شخص وفقاً للضرورة الملحة.

ويشير (Dustin, 2010) أن هناك طريقتين لتخصيص الموارد^(٣).

١. المساواة: حيث اختيار صناع القرار وتوزيع الموارد بالتساوي في جميع أنحاء المنظمة بغض النظر عن مساهمة كل فرد.

٢. الحاجة: حيث اختبار صناع القرار وتوزيع الموارد على أساس الحاجة.

(١) عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأفراد أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٣، ٢٠٠٧.

(٢) Akanbi, Paul, "Impact of perceived organizational justice organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria", international journal of Humanities and social science vol, 3 No, 14, Issve. 2013.

(٣) Dustin throm, perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in inter collegiate athletics, 2010.

ويشير (Leventhal, 1980)^(١) أن هناك ثلاث قواعد تحدد عدالة المخرجات.

١. قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

٢. قاعدة الحاجة أو الاحتياجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

٣. قاعدة التساوي: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع حيث أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع. فاختيار الطريقة المثلى يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل ثقافة المجتمع، حجم المخرجات أو المكافآت ، والهدف المراد تحقيق من عملية التوزيع.

أهمية العدالة التوزيعية:

- تعد العدالة التوزيعية مهمة للمنظمة بسبب تأثيرها على عدد من النتائج التنظيمية مثل الأداء والالتزام والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية ، ودوران العمالة^(٢).

- انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة التوزيعية يؤدي إلى انخفاض جودة العمل والتعاون مع الزملاء، زيادة السرقة والتخريب في أماكن العمل^(٣).

ويرى الباحث أن تصورات أعضاء التنظيم للعدالة التوزيعية يعزز الشرعية الهيكلية ، ويحفز جهود الأفراد ويشجع أعضاء التنظيم للتعاون ، والسعي في تحقيق أهداف المنظمة. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع^(٤):

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

١- تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

٢- الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى

(١) Leventhal, G.S, P. 30.

(٢) Arzusert, "the effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress", procedia – social and Behavioral science 150 (2014) 1187 – 1198.

(٣) نادية علي أحمد حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠.

(٤) عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ٤٦.

الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

٣- الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة ، والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية ، والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

٢- عدالة الإجراءات Procedural Justice^(١):

بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات التي لم تنل الاهتمام الكافي في دراسات العدالة التوزيعية عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة، وبصورة محددة أثارت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات مما دفع إلى زيادة الاهتمام بنمط العدالة الأكثر توجهاً نحو العمل أي أن نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلاً من محتوى القرار.

وهكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الاهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة عن طبيعة سلسلة من الأبحاث الخاصة بردود أفعال الأفراد تجاه الإجراءات المستخدمة في عملية فض النزاع بين الطرفين وفق نوعين من الرقابة:

- **رقابة العملية Process control**: وهي مقدار الرقابة الممنوحة للطرفين على الإجراءات المستخدمة لتسوية خلافاتهم.
- **رقابة القرار Decision control**: وهي مقدار الرقابة الممنوحة للطرفين على عملية التحديد للمخرجات.

وهناك العديد من الذين تناولوا مفهوم العدالة الإجرائية:

فالعدالة الإجرائية: هي مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات ، والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل (وسائل تحديد الأجور، وسائل الترفيه)^(٢).

والعدالة الإجرائية: هي تصور الفرد للعدالة على أساس السياسات ، والإجراءات التنظيمية^(٣).

والعدالة الإجرائية: هي مفهوم واسع النطاق يشير إلى نزاهة الأساليب المستخدمة في البت في كيفية توزيع التسهيلات^(٤).

وتشير العدالة الإجرائية: إلى الإنصاف في الوسائل التي يتم بواسطتها اتخاذ القرارات أو توزيع الدخول^(١).

(١) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٢

(٢) نادية علي حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢.

(٣) Dustin, Op.Cit, P.4.

(٤) Fatemeh Taheri, 2013, "the study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship Behavior", world of sciences jurnal vol1, Issue 15, P. 64 – 73.

ويشير (المحارمة، ٢٠٠٥) أن العدالة الإجرائية هي: التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد^(٢).

ويشير (العطوي، ٢٠٠٧) أن العدالة الإجرائية هي: انعكاس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج^(٣).

ويشير (علي، ٢٠٠٢) أن العدالة الإجرائية هي: مدى الإجراءات المستخدمة في تحديد الفوائد^(٤).

وتشير (أميرة، ٢٠٠٠) أن العدالة الإجرائية هي: عدالة عملية صنع القرار فهي تعكس عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج^(٥).

ويشير الباحث أن عدالة الإجراءات هي: الإحساس الداخلي للفرد بسلامة الإجراءات والأساليب المتبعة في كل ما يخص الفرد داخل المنظمة.

وهناك معايير للحكم على نزاهة الإجراءات^(٦):

١- صوت في عملية صنع القرار: عندما يتاح للناس الصوت في القرار حينها يدركون العدالة الإجرائية.

٢- الثبات في تطبيق القواعد: يجب أن تكون القواعد المستخدمة في عملية صنع القرار متساوية وتنطبق على الجميع.

٣- الدقة في استخدام المعلومات: يجب أن تنتج القرارات العادلة بناءً على معلومات دقيقة.

٤- فرصة الاستماع: يجب أن يكون للجميع فرصة لتصحيح أي خطأ تم الوقوع فيه.

٥- تدابير وقائية ضد التحيز: بحيث لا يجب أن تكون هناك أي فرصة لصناع القرار تتيح لهم التحيز في النتائج.

(١) Joudy Clay, Op.Cit., P. 393.

(٢) المحارمة، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره ، ص ٧.

(٣) عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأفراد أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥.

(٤) علي حسين محمد، "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١٠، ٢٠٠٢، ص ١٢١ : ص ١٥٢.

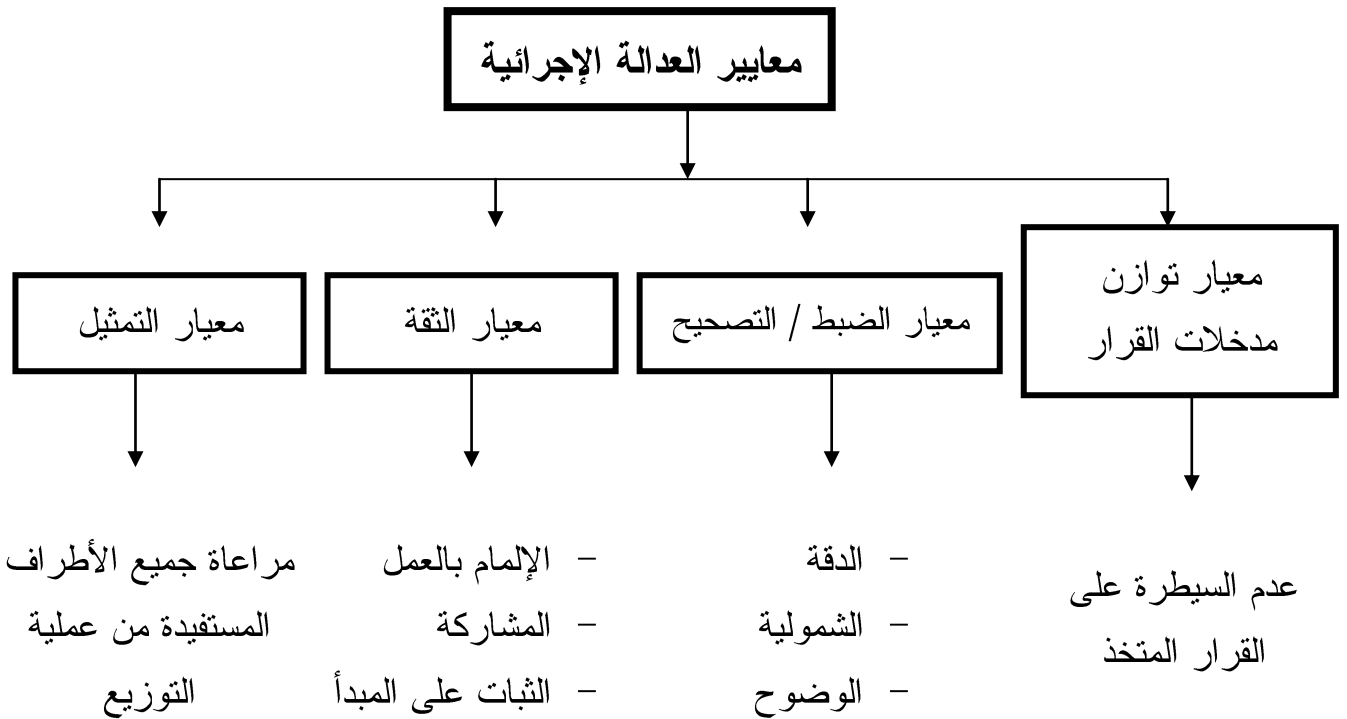
(٥) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٤.

(٦) Arzusert, Op.cit., P. 1184.

ويرى (شريف، ٢٠١٣) أن هناك ثلاثة عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية^(١):

- ١- عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
 - ٢- الثقة في متخذ القرار.
 - ٣- أسلوب التعامل الشخصي.
- وأن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية.
- وتشير أميرة (٢٠١١) أن معايير العدالة الإجرائية هي:

شكل رقم (٦)



المصدر: أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، ص ١٠٤.

(١) شريف إسماعيل حسن أبو نمر، أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢.

وقام (Leventhal, 1980)^(١) بتقديم مجموعة من القواعد التي يعتقد أنها تحكم عملية إدراك الأفراد لوجود عدالة الإجراءات وتتمثل هذه القواعد فيما يلي:

١- قاعدة الإتساق The consistency Rule

قد يعتمد حكم الأفراد على مدى وجود عدالة الإجراءات على قاعدة الإتساق والتي تشير إلى أن إجراءات تخصيص المخرجات يجب أن يتسم بالثبات عبر جميع الأفراد وفي كل الأوقات فقد يؤدي نقص الاتساق في إجراءات توزيع المخرجات إلى شعور الأفراد بأن عدالة الإجراءات قد انتهكت.

٢- قاعدة عدم التحيز The beain – suppression rule

فلا بد ألا تؤثر المصلحة الشخصية على عملية تخصيص المخرجات.

٣- قاعدة الدقة The Accuracy rule

حيث من الضروري أن تعتمد عملية تخصيص المخرجات على أكبر قدر يمكن من المعلومات الصحيحة والدقيقة. فالمعلومات لابد أن يتم تجميعها وتحليلها بأقل قدر من الأخطاء.

٤- قاعدة القابلية للتصحيح The correct ability rule

وتشير إلى ضرورة وجود فرص لمراجعة وتقييم القرارات الخاصة بعملية تخصيص المخرجات عبر جميع مراحلها مع إمكانية الاعتراض عليها وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

٥- قاعدة التمثيل The representative rule

وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصصهم إجراءات قرار معين.

٦- قاعدة الأخلاقية The Ethicality rule

يجب أن يتم تخصيص المخرجات وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة والمتعارف عليها.

ويرى (زايد، ٢٠٠٦)^(٢) نقلاً عن (Greenberg, 1990) أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين:

١- الجانب الهيكلي: والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، الترقية، التدريب).

(١) Leventhal, G.S, P. 33.

(٢) عادل زاید، ٢٠٠٦، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣.

٢- الجانب الاجتماعي: والذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين ، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات.

فإدراك العدالة الإجرائية يتطلب وضوح الإجراءات التي تؤثر في مختلف النتائج التنظيمية مثل الإجراءات المصممة لزيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات ، أو لخفض الخطأ والانحرافات في اتخاذ القرارات فإن افتقاد تلك الإجراءات يؤثر في مستوى إدراك العدالة^(١).

ويرى الباحث أن العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات.

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات^(٢):

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- ١- وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- ٢- المساواة: كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين ، واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- ٣- السلطة والمسئولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية ، والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لابد أن يتحمل المسئولية.
- ٤- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.
- ٥- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات النقل التنظيمي واتجه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
- ٦- المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص ، أو مجموعة من الأفراد.

(١) صلاح الدين حسين الهيني، "تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك الموطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية، مجلة الإدارة، العدد ١٣٦ - السنة ٣٦، ٢٠١٤، ص ١١ - ٤٨.

(٢) عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦.

٣- عدالة التعامل Interactional Justice:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في معاملة الرئيس للمرؤوسين باحترام وتقدير، والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف^(١).

ويشير (Kukland & Egan, 1997) أن عدالة التعامل هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه^(٢).

وتشير (أميرة، 2011)^(٣) أن عدالة التعامل هي: الاحترام ، واللباقة والتعبير الصادق في تعاملات الرؤساء مع المرؤوسين أثناء وضع وتنفيذ السياسات، والإجراءات.

ويشير (الطعامنة، ٢٠١١)^(٤) أن العدالة التعاملية تعني إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحظى بها عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة ويتعلق بجودة المعاملة ، والموضوعية ، والتجرد وبناء علاقات منطقية مبنية على المحبة ، والاحترام ، والمناقشة.

ويشير (Graham, 2009) أن عدالة التعاملات هي مدى عدالة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عن مشرفيهم عند تنفيذ الإجراءات^(٥).

ويشير (المحارمة، ٢٠٠٠)^(٦) أن عدالة التعاملات هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات.

(١) راشد شيب العجمي وآخرون، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٦.

(٢) Kukland, N.B & Egan, T.D. "Telecommuting: Isolation and justice in the virtual organization", organization science, Vol. 10, No. 10, 1997, p.p. 500 – 513.

(٣) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٩.

(٤) الطعامنة، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، مرجع سبق ذكره ، ص ١١.

(٥) Graham, Heather E., Organizationl justice and stress: An investigation of the justice salinence hierarchy using the four – factor model, Master of science in psychology, the university of Texas at Arlington, 2009.

(٦) المحارمة، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، مرجع سبق ذكره ، ص ٨.

ويشير الباحث أن عدالة التعاملات هي إحساس الفرد بقيمته الذاتية عند تعامله مع رؤسائه باحترام متبادل ولباقة في توجيه الأوامر وتنفيذ القرار.

وبالتالي نجد أن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً. كما أنها تعكس مقدار الاحترام التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار^(١).

ويرى الطعمنة أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية يتحدد بناءً على أربعة عوامل^(٢):

- ١- وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - ٢- إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 - ٣- احترام صاحب السلطة للعاملين.
 - ٤- التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.
- ويشير (عمر دره، ٢٠٠٧)^(٣) نقلاً عن (chan, 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

١- الحساسية الشخصية Interpersonal sensitivity

وتشير إلى المعاملة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين ، وحفاظهم على كرامة العاملين.

٢- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية Explanations or social accounting

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكامنة ، والدقيقة، والهامة ، والتي تساعد في تفسير ، وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت ، أو مخرجات ، أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

وتشير (أميرة، 2011)^(٤) نقلاً عن (Bies, Moage, 1986) أن هناك أربع مبادئ لعدالة التعامل:

(١) عادل زايد، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨.

(٢) الطعمنة، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩.

(٣) عمر دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧.

(٤) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٧.

- ١- **الصدق:** حيث يجب أن تفسر المعلومات بالدقة والمرونة وتقدم بشكل صريح ومباشر.
 - ٢- **الاحترام:** حيث يجب أن يعامل العاملون باحترام ، وبدون إهانة ، وبدون أي سلوك جاف.
 - ٣- **اللباقة:** فيجب ألا تتضمن الأسئلة ، والعبارات أي ألفاظ غير ملائمة ، أو مؤذية.
 - ٤- **التبرير:** ففي حالة إدراك عدم العدالة من قبل العاملين فلا بد من وجود نوع من المساواة الاجتماعية مثل التفسيرات أو الاعتذار - سواء شفهي أو مكتوب ، وغيرها من الأساليب التي تخفف حدة الغضب.
- ويتضح مما سبق أن إدراك العاملين للعدالة التعاملية سيكون له على المدى الطويل تأثيره الإيجابي عليهم ، وبالتالي إنطباعهم على المشرف ، وتعاملهم معه مما يوصف بحالة الولاء للمشرف حيث أن عدالة معاملة الأفراد من قبل المشرفين تنقل معلومات أكثر وضوحاً لهم^(١).

٤- عدالة المعلومات Informational Justice:

هناك وجهات نظر مختلفة في الأبحاث التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية، فتشير (نادية، ٢٠١٢) نقلاً عن ريجو (٢٠٠٤) أن عدالة المعلومات هي مكون من مكونات عدالة التعامل حيث أنها تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة ، أو طريقة تخصيص مخرجات معينة ، وبأسلوب موثوق ، وأكد مثل تقديم شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم^(٢).

وتشير (أميرة، ٢٠١١) على أن بعد عدالة المعلومات يتشابه مع بعد عدالة التعامل في أنهما يتحددان من خلال التعامل مع الآخرين ولكنهما يختلفان في أن عدالة التعاملات تتحدد من خلال تفسير الشخص لما يجده من معاملة الآخرين بينما عدالة المعلومات تتحدد بواسطة سرعة وصول المعلومات ، ووضوحها ، ووقيتها. فهي ترى أن عدالة المعلومات هي التفسيرات المنطقية والمقبولة التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين وذلك لدعم السياسات ، والإجراءات المتخذة^(٣).

بينما ترى (مها، ٢٠١١) نقلاً عن (Cascio, 2006) أن عدالة المعلومات هي مكون من مكونات العدالة الإجرائية حيث أن عدالة المعلومات هي توفير وإمداد كافة العاملين بالمنظمة بالمعلومات الواضحة ، وغير المتحيزة والكاملة لإنجاز الأعمال المكلفين بها لتحقيق أهداف المنظمة^(٤).

(١) صلاح الدين الهيني، تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطن التنظيمية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤.

(٢) نادية علي حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤.

(٣) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٠.

(٤) مها عادل، أثر العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي على نية ترك العمل، دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مرجع سبق ذكره ، ص ٥١.

وتشير (أميرة، ٢٠١١)^(١) أن عدالة المعلومات هي التفسيرات المنطقية ، والمقبولة التي تعتمد على الحقيقة والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين وذلك لدعم السياسات والإجراءات المتخذة.

ويشير Calquilt, 2001 أن عدالة المعلومات هي التفسيرات التي تتم من قبل صانعي القرار وتتناول موضوعات مثل الصراحة والشفافية في الاتصالات وشرح الإجراءات شرحاً كاملاً وعرض التفسيرات المنطقية وتقديم المعلومات في الوقت المناسب وبما يتناسب مع احتياجات الأفراد.

وأثبت Calquilt أن عدالة المعلومات وعدالة المعاملات كل منهما يختلف تماماً ، وأن كلاهما يرتبط بنواتج مختلفة لذا فهو يرى أنه لابد من تناول أبعاد العدالة باعتبارها تتناول الصور الأربع المكونة للعدالة التنظيمية^(٢) وهذا الرأي هو ما يتبناه الباحث في هذه الدراسة.

ويشير الباحث أن عدالة المعلومات هي: مدى الوضوح والشفافية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، ودعم السياسات لتحقيق أهداف المنظمة.

وتشير (مها، ٢٠١١) نقلاً عن Cascio, 2006 أن المسؤولين بإدارة المنظمة يجب أن يهتموا بالنواحي التالية فيما يتعلق بعدالة المعلومات:

- ١- تحديد أنواع البيانات والمعلومات التي ينبغي الحصول عليها وتحديد مصادرها.
- ٢- تجنب اللجوء إلى أساليب غير عادلة بها تدليس بجمع البيانات.
- ٣- تحديد كيفية فقط البيانات والمعلومات.
- ٤- إخطار العاملين بالسياسات المتعلقة بتداول المعلومات.
- ٥- أن يكون العاملون على دراية تامة بقوانين العمل ولوائحه الخاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن أي معلومة لجهات خارجية.
- ٦- تحديث البيانات أولاً بأول والتي يتم تخزينها بقاعدة البيانات بالمنظمة حتى يمكن الحصول على المعلومات الحديثة.
- ٧- أن تكون المعلومات دقيقة ، وواضحة ، ومرنة ، وغير متحيزة ، وشاملة ، وملائمة لاحتياجات المستفيد ومؤكدة المصدر ومتوفرة في الوقت المناسب^(٣).

(١) أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٨.

(٢) Jason A. Colquitt, On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology 2001, Vol. S6, No3. P. 386 – 400.

(٣) مها عادل، أثر العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي على نية ترك العمل، دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢.

علاقة أنواع العدالة التنظيمية ببعضها البعض:

أفادت دراسات سابقة أن العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية معقدة ^(١) وقد تؤثر على النتائج على حد سواء الشخصية والتنظيمية ^(٢).

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن أنواعها مجتمعة ولا يمكن أن توصف منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع كلها ^(٣) إذ أن فقدان أي بعد من الأبعاد الأربعة والتي تفسر العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور العامل بعدم المساواة ، أو الظلم ، والتوتر في سلوكه ^(٤).

ومن خلال استعراضنا لهذه الأبعاد يتضح لنا أن هناك ترابط وثيق بينها وأنها ليست منفصلة عن بعضها بل مترابطة ويؤثر بعضها في بعض والحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية ^(٥).

فالعدالة التوزيعية هي الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية فهي بمثابة المحور الذي تدور حوله باقي أنواع العدالة التنظيمية.

فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع ، وكمياتها هو إدراك لعدالة كلاً من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (عدالة إجرائية) وعدالة التعامل من نزاهة ، واحترام ، وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (عدالة تعامل) وعدالة المعلومات من تفسيرات منطقية ، ومقبولة تعتمد على الحقيقة ، والشفافية (عدالة المعلومات).

فلكي يشعر العامل بعدالة التوزيع لابد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة موثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل

(^١) Skarlicki, D. P. & Floger, R. (1997) Retaliation in the work place: the role of distributive, procedural, and interactional justice, journal of applied psychology, 82, 434 – 443.

(^٢) Wang, X. Liao. J & Chang, T. (2010) The impact of organizational justice on work performance : mediating effects of organizationl commitment and leader–member exchange, international journal of Monpower, 31 (6), 660 – 677

(^٣) سناء عطا محمد الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣.

(^٤) قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠.

(^٥) أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.

مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات ، أو عدالة التعاملات ، أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع (١).

ويشير الباحث أن عدالة المعلومات تؤثر أيضاً على عدالة التوزيع حيث الشفافية وتقديم التفسيرات المنطقية والمقبولة لعملية توزيع المكافآت ، والحوافز .

التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (٢):

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة. والنموذجان هما:

١ - النموذج ثنائي العوامل: Tow – Factor Model

صمم هذا النموذج كل من (Folger & Konovsky, 1989) ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل:

الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والنقطة في الإدارة، والنزوع لترك العمل.

(١) سناء عطا محمد الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ - ٣٤.

(٢) عمر دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره ، ص ٥١ - ٥٢.

٢- النموذج الإضافي: Additive Model

صمم هذا النموذج كل من (Thibaut & Walker, 1975) ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات.

المبحث الثالث

نظريات العدالة التنظيمية

أولاً: النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية:

١- نظرية التبادل الاجتماعي

٢- نظرية حساسية العدالة

٣- نظرية الحرمان النسبي

ثانياً: النظريات التي تناولت العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات:

١- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية

٢- نظرية المدركات المرجعية المعدلة

٣- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية

أولاً: النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية:

١- نظرية التبادل الاجتماعي

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين التاليين ^(١):

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

٢- نظرية حساسية العدالة ^(٢):

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة كما هو مبين في الشكل رقم (٧)، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئات هي:

* الشخص الحساس للعدالة Equity Sensitive Person

وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظريتي العدالة، والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته ، أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته ، أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

(^١) Blau, P.M., "Exchange and Power in Social life", Wiley, 1994, p.p. 88 – 98.

(^٢) A.B. Husman, et, al, "An Introduction to sensitivity theory", Personal psychology, Vol. 40, 1987, p.p. 749 – 761.

*** الشخص الخيري: Benevolent Person**

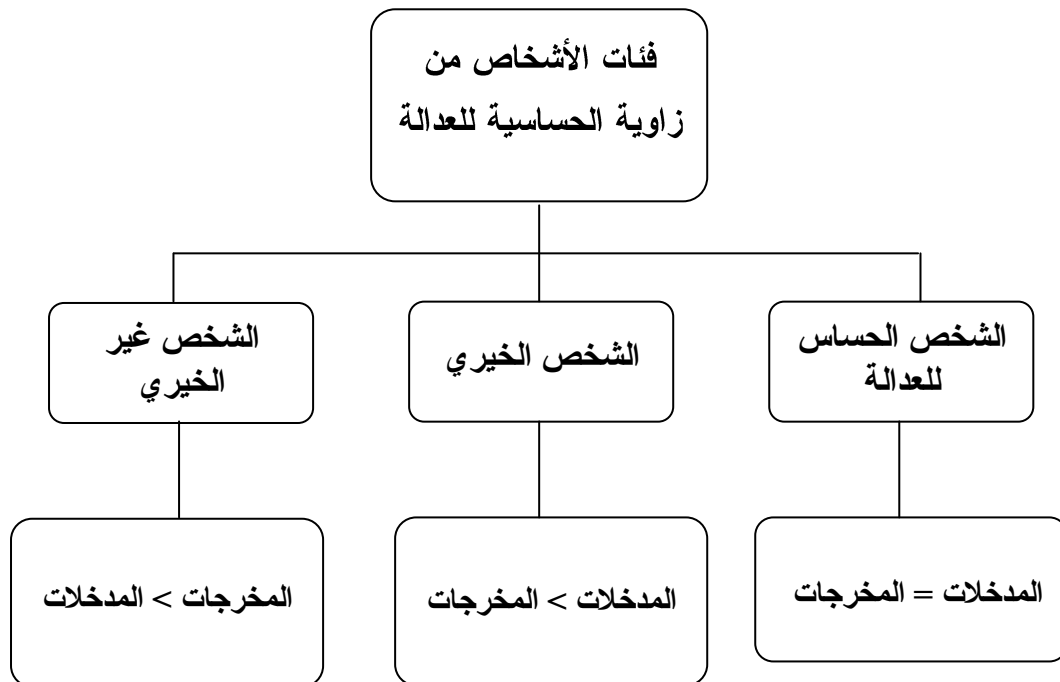
هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد من علاقات التبادل الاجتماعي.

*** الشخص غير الخيري: Entitled Person**

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

شكل رقم (٧)

تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية



المصدر: عمر دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ص ٥٩.

٣- نظرية الحرمان النسبي^(١):

قرر (Martin, 1981) أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة (Crosby, 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ- الحرمان الذاتي الفردي: Individual Egocentric Derivation

والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.

ب- الحرمان الجماعي: Group Based Fraternal Deprivation

والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل:

- نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة.
- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.
- نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة.

وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة (Martin, 1993) إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدراً - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزل، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي.

(١) عمر دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠.

ثانياً: النظريات التي تناولت العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات:

١- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية^(١):

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

- عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج).
- عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات).

وإن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المخرجات أو الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات؟)

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة إلى الأسباب أو الأعدار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد على منطقته أو مدى اقتناع الفرد به.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها كما هي موضحة بالشكل رقم (٨)، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أ- الدرجة الأولى: (درجة عدم الرضا المحدود): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

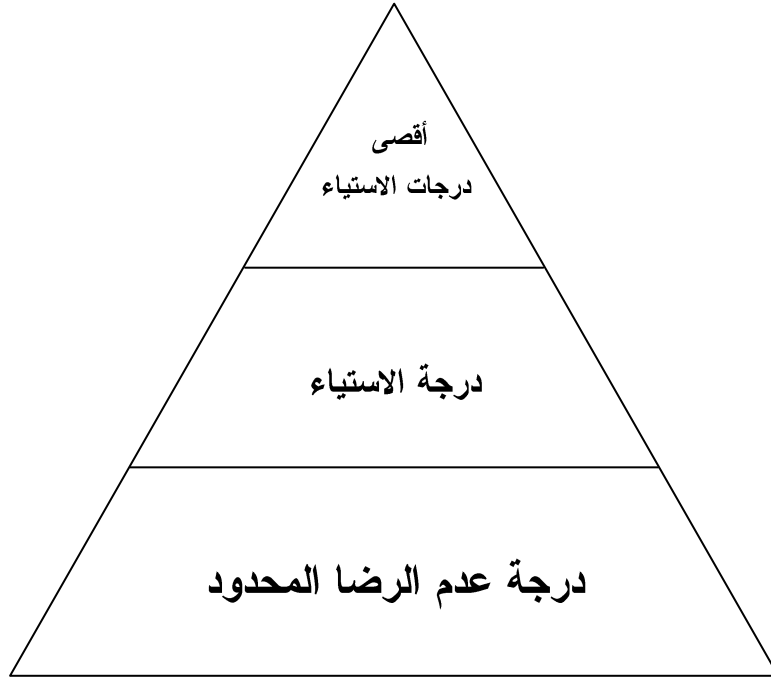
ب- الدرجة الثانية: (درجة الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ج- الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

(١) R. Folger, Reformulating the preconditions of resentment: a referent cognitions model, (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987), p.p 421 – 441.

شكل رقم (٨)

مدركات عدم العدالة التنظيمية



المصدر: عمر دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ص ٧٠.

٢- نظرية المدركات المرجعية المعدلة^(١):

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار. أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية، والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، وبناء على ذلك فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي:

الأمانة - الكياسة أو المجاملة - احترام حقوق الغير - التغذية المرتدة العكسية.

ويشير Folger بالاعتماد على نتائج الدراسات التي توصل إليها أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة، والعمليات غير العادلة، حيث يرى أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد.

(١) R. Folger, Reaction to mistreatment at work, (New York: Wiley, 1993), p.p. 71 – 81.

فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع السياسات والإجراءات المختلفة.
- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته.

٣- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية^(١):

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة Could / Would Factors وعوامل الوجوب Should Factors يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة Feasibility Aspects والسمات الأخلاقية Moral Aspects للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة.

إن عامل الإمكانية يمثل شرط أساسي، ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها للعاملين، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً.

ويعتبر (Folger & Cropanzano) نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة مثل: نظرية العدالة (Adams, 1963)، ونموذج القيم الجماعية (Lind & Tyler, 1988) ونموذج علاقات السلطة في الجماعات (Lind & Tyler, 1992) ونظرية المدركات المرجعية التقليدية والمعدلة (Folger, 1987, 1993) وغيرها من النظريات الأخرى.

فبالنسبة لنظرية العدالة، فقد انتقد (Folger & Cropanzano) هذه النظرية من زاوية أنها لم توضح بشكل كاف محددات الاستجابات للحرمان غير العادل، وقد قاد هذا إلى الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحياناً مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فركزت على اختبار العوامل التي تحدد المسئول عن ظروف عدم العدالة.

وبالنسبة لنموذجي القيم الجماعية وعلاقات السلطة، فقد استخدمت نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية مصطلح النوايا للتعبير عن هذين النموذجين، فعندما يفشل القائد عن نية أو قصد في تحقيق المكونات الثلاثة للعلاقات (الثقة، والحياد، والمكانة أو السمعة)، فإنه يكون قد انتهك عامل الإمكانية الخاص بالمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية عن العدالة التنظيمية.

(١) عمر دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧١.

وقام كل من (Folger & Cropanzano) بالمقارنة بين نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية، وذلك على النحو التالي:

أ- ركزت نظرية المدركات المرجعية على عمليات المقارنات الاجتماعية، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق.

ب- إن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على عضوية الفرد في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، ومن ثم فإنها يمكن أن تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية.

طرق تحسين العدالة التنظيمية:

- ١- عمل دورات تدريبية تركز على موضوع العدالة.
- ٢- تطوير الهيكل التنظيمي.
- ٣- وضع نظام موضوعي لتقييم العاملين.
- ٤- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٥- عدم التمييز بين العاملين.
- ٦- وضع نظام فعال للمكافآت والحوافز مبني على أساس الخبرة ، والمهارة ، والكفاءة في العمل ، وتحمل المسؤوليات ، ونوعية الوظيفة.

الخلاصة:

تعد العدالة التنظيمية أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية فهي تعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف ، والعدالة في التنظيم ، ومن خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

- العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج والمخرجات ، وأيضاً عدالة الإجراءات المرتبطة بذلك عن جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى ، وأيضاً عدالة المعلومات المتعلقة بالشفافية.
- تطور مفهوم العدالة التنظيمية موضعاً وجهات النظر المختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية.
- تتكون العدالة التنظيمية من أربعة أنواع من العدالة هي: العدالة التوزيعية (عدالة توزيع النتائج)، العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج)، العدالة التفاعلية (عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم)، عدالة المعلومات (التفسيرات المنطقية ، والمقبولة ، والشفافية من قبل الرؤساء للمرؤوسين) وهذه الأنواع مترابطة ، ويؤثر في بعضها البعض.
- عرض لأهم مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها ثم عرض لأهم نظرياتها ، وكيف يمكن لإدارة المنظمات الاستفادة من نظريات العدالة وتطبيقها في منظماتهم.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد:

العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة من الأهمية أليس من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله.

وسوف يقوم الباحث بتوضيح متغير الرضا الوظيفي من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المفهوم – الأهمية – مقاييس الرضا الوظيفي)

المبحث الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

المبحث الأول

الرضا الوظيفي

(المفهوم – الأهمية – قياس الرضا)

أولاً: مفهوم الرضا:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، فالرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، فالرضا هو ثمرة من ثمار الحب^(١).

الرضا في الإسلام:

أهتم الإسلام بتوافر درجات معينة من الرضا النفسي لدى الإنسان بل واعتبره عنصراً للطمأنينة ومن ثم لا بد من أن نبحث في أسباب الرضا ونربطه بالإيمان بالله.

١- الرضا في القرآن الكريم:

لأهمية الرضا البالغة لدى الفرد المسلم وأنه يحتاجه في جميع شئون حياته ويؤكد هذه الأهمية البالغة للرضا أنه جاء ذكره في كثير من آيات القرآن الكريم، قال تعالى " وَاللَّهُ وَرَسُولُهُ أَحَقُّ أَنْ يُرْضَوْهُ إِنَّ كَانُوا مُؤْمِنِينَ"^(٢). قال تعالى " قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ"^(٣).

يقول الله تعالى في سورة التوبة " وَلِذُنُوبِهِمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ"^(٤) ويقول الله تعالى في سورة الغاشية " وَجُودَ يَوْمَ نَأْتِيهِمْ لَاسِقِينَ (٥) لَسَعِيهَا رَاضِيَةٌ (٦) فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ"^(٥).

٢- الرضا في الأحاديث النبوية:

قال النبي - صلى الله عليه وسلم - "ذاق حلاوة الإيمان من رضا بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمدًا رسولاً" (صحيح مسلم).

قال النبي - صلى الله عليه وسلم - "إن الله ليرضى عن العبد أن يأكل الأكلة فيحمده عليه أو يشرب الشربة فيحمده عليها" (صحيح مسلم).

(١) أبي حامد محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ١٧٠٩.

(٢) القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية ٦٢.

(٣) القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية ١١٩.

(٤) القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية ٥٩.

(٥) القرآن الكريم، سورة الغاشية، الآية ٩.

٣- الرضا في علم الإدارة:

إن موضوع الرضا عن العمل من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع.

فالرضا عن العمل هو رد فعل عاطفي إلى حالة العمل وهو لا يمكن أن يرى ولكن يمكن الاستدلال عليه^(١).

ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم المركبة وله عدة أوجه ففي حين يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بهذا الرضا يرى غيرهم أن الأهمية لا بد أن تكون لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط أو أواصر العلاقة التي تربط زملاء العمل وآخرون يرجعون مستوى الرضا الوظيفي إلى نمط إشراف الرؤساء وموقف المروّسين من رؤسائهم^(٢).

وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يوجد حتى الآن اتفاق حول تعريف محدد للرضا عن العمل وهذا يرجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يعطي مفهوم معين للرضا يقوده في تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به^(٣).

حيث أن هناك قصور واضح في تعريف الرضا الوظيفي للأسباب الآتية^(٤):

١- الخلط من قبل الباحثين بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفاهيم أخرى مثل الروح المعنوية ، والاتجاهات ، والميول.

٢- الصعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنساني الذي لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق الإنسان نفسه مع عجزه عن التعبير في كثير من الأحيان وندرته الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب معها تحديد الرضا لديه.

(١) Adeyinka Tella, Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personal in academic and research libraries in oyo state, Nigeria, library philosophy and practice issn 1522 – 0222, 2007.

(٢) محمد أحمد أبو سمرة، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بُعد، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٠٧، ص ٢١٩ – ٢٥٥.

(٣) علي يونس إبراهيم، مقومات الرضا عن العمل للمبتعثين بعد العودة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، العدد ٨، ٢٠٠٨، ٤٨٥ : ٥٦٠.

(٤) علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢.

٣- التداخل المعقد والمتشابك للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا فالإنسان يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعاريف التي يمكن أن نعرض بعضها كالآتي:

فتشير (نرمين، ٢٠٠٣)^(١): أن الرضا الوظيفي هو مصطلح يشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وبيئة هذا العمل.

ويشير (طارق، ٢٠١٤)^(٢) أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي بعمله الموظف أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقفه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة العمل.

ويشير (الطعاني والكساسبة، ٢٠٠٧)^(٣)، أن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالطمأنينة والراحة النفسية والسعادة في عمله نتيجة لشعوره بتلبية تطلعاته المادية والمعنوية مما ينعكس بشكل إيجابي على انتمائه وولائه وعطائه وتعامله في المنظمة التي يعمل فيها.

ويشير (Ricard Chiva, 2008)^(٤) على أن الرضا الوظيفي هو رد فعل التأثيرات العاطفية للموظف على وظيفته المبني على مقارنة النتائج المرجوة والنتائج الفعلية.

ويشير (Jacob, 2010) أن الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم وظيفة أو تجربة عمل واحدة^(٥).

يشير (Ali Mohammed, 2006)^(٦) أن الرضا الوظيفي هو بناء متعدد الجوانب يشمل مشاعر الموظف عن مجموعة متنوعة من كل العناصر المهمة الجوهرية الداخلية والخارجية مثل (الأجر - الفوائد - ظروف العمل - الإشراف - الممارسات التنظيمية - العلاقات مع الزملاء).

(١) نرمين محمد حسن رفعت، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية على أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٣.

(٢) طارق عطية عبد الرحمن، الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الجاذبة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، ٢٠١٤، ٥٥ : ١٠٢.

(٣) حسن الطعاني وعبد الوهاب الكساسبة، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيه، المحلية الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١، العدد ٣، ٢٠٠٥، ١٨٩ : ٢٠٠.

(٤) Ricard Chiva Joaquin Alegre, (200) "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", personal review, vol. 37 Iss 6 Pp. 680 – 701.

(٥) Jacob Eskilden Kai Kristensen Henrik Gjesing antvor, (2010), "The relationship between job satisfaction and notional culture" The journal, Vol 22 Iss 4 Pp. 369 – 378.

(٦) Ali Mohammed Mosadegh Rud Mohammed Hossein Yor Mohammadian, (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees job satisfaction", leadership in health services, Vol 19 Iss 2 Pp. 11 – 28.

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته^(١).

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي هو الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل^(٢) وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل^(٣).

ويشير (عمر عواد، ١٩٩٧)^(٤) أن الرضا الوظيفي له مكونان لا بد من حدوثهما لكي يكون الفرد قد وصل لحالة الرضا الوظيفي وهذين المكونين هما:

أ- **الرضا العاطفي:** هو الرضا الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي ، وهذا الرضا يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ، ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

ب- **الرضا الإدراكي:** وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم المنطقي ، والعقلاني لظروف الوظيفة ، مع مقارنة تلك الظروف مع ظروف الوظائف الأخرى المماثلة أو المشابهة.

ويشير (محمد نجيب، ٢٠٠٤)^(٥) أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو أعماله وهذا المفهوم يشير إلى بعدين من أبعاد الرضا:

الأول: يعني الرضا من جانب معين.

الثاني: يشير للرضا الإجمالي للفرد من عمله.

وتشير إيمان محفوظ (٢٠٠٨) أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يصل بها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال

(١) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠١٢، ص ٢١٢.

(٢) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ١٦٢.

(٣) عائدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة والنشر، ٢٠١١، ص ٢٥٩.

(٤) عمرو محمد عواد، علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعي المصري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.

(٥) محمد نجيب صبري محمود، اتجاهات العاملين نحو إدراكهم أبعاد الرضا عن العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، العدد ٢، ٢٠٠٤، ٤١٥ : ٤٧٦.

تحقيق أهداف العمل ذاته والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضا يكون لديه مشاعر وتصرفات إيجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته وكذلك أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها^(١).

ويشير (Mehmet Yusuf, 2015)^(٢) أن الرضا الوظيفي هو مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية، وهو يعبر عن حالة التوازن بين ما يحبه الموظف أو يكرهه في نطاق الوظائف ، وبيئة العمل.

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هو الشعور المتولد من الفجوة بين الإدراك الفعلي للفرد لظروف العمل وتوقعات الفرد عن ظروف العمل.

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي^(٣):

- ١- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر.
- ٢- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل.
- ٣- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حداً كبير ، ويرجع ذلك إلى عوامل عدة، منها:
أ- الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيه.
ب- درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته ، والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي.
- ٤- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلاً.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المنظمة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة.

(١) إيمان محفوظ مصطفى، علاقة أبعاد إستراتيجية الستة سيجما بكل من الأداء والرضا الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.

(٢) Mehmet Yusuf Yahyayil, (2015), "Values, felling, job satisfaction and well-being: the Turkish cas", management Decision, vol. 53 Iss, 10, PP. 2268 – 2286.

(٣) عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٧.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر دراسة الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي، فإذا كان العامل راضياً عن عمله فإنه سيبدل قصارى جهده في العمل وذلك للآتي:

- ليحافظ على هذا العمل.
- ليقوم برد الجميل للمنظمة التي أشعرته بالرضا الوظيفي^(١).
- إن تفهم دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها ، وأهداف العاملين ، وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء^(٢).
- وترجع أهمية الرضا الوظيفي إلى تأثيرها المباشر على الأداء ، والإنتاجية في العمل ، بمعنى أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي في المنظمة زادت إنتاجية العمل ، وتحسين الأداء^(٣).

والرضا الوظيفي والإندماج في العمل لهما تأثير على زيادة فاعلية سلوك العاملين الابتكاري بمجال العمل كما أن الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين يؤثران تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي للمنظمة^(٤).

كما أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحث فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ذلك أن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر^(٥).

ويعتبر الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل ، والنجاح في

(١) سامر عبد الله، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في حدة، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.

(٢) علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤.

(٣) يعقوب السيد، سيد الخولي، مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات الصحية والتعليمية في دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣، ٢٠٠٤، ص ١٠٣ : ١٦٥.

(٤) بسنت عادل رمضان، أثر أداء التحالف الإستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين، بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٤، ٣٧٧ : ٤٠٨.

(٥) علي يونس إبراهيم، مقومات الرضا عن العمل للمبتعثين بعد العودة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مرجع سبق ذكره ، ص ٥١٠.

العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده. كما أنه يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية ، والاجتماعية ^(١).

ويتم النظر للرضا الوظيفي كمتغير للمواقف التي تعكس درجة حب الناس لوظائفهم ويرتبط بشكل مباشر على صحة وأداء الموظف ^(٢).

فالرضا الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للعديد من الأطراف ، والذين يتأثرون بمدى حدوثه ، ومستوياته ويمكن توضيح المستويات المختلفة لهذه الأهمية كما يلي ^(٣):

١- أهمية الرضا الوظيفي من المنظور الفردي:

- أ- تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي.
- ب- الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.
- ج- زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن العمل.
- د- الاستقرار ، والأمن الوظيفي.

٢- أهمية الرضا الوظيفي من منظور المنظمة:

- أ- زيادة درجة ولاء ، وانتماء الأفراد المنظمة.
- ب- زيادة الإنتاجية.
- ج- تحقيق الكفاءة ، وانخفاض معدلات التلف والإهلاك.
- د- انخفاض معدلات دوران العمل.

٣- أهمية الرضا الوظيفي من منظور المجتمع:

- أ- تخفيض نسبة البطالة.
- ب- زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن وظائفهم.
- ج- الاستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلين.
- د- زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة الخاصة بأفراده.

(١) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ٢، المجلد ٢٧، ٢٠٠٥.

(٢) Patrick Oleary Natalia Wharton Thomas Quinlan (2009), "Job satisfaction of physicians in Russia", international journal of health care quality assurance, vol. 22 Iss 3 PP. 221 – 231.

(٣) خالد محمد عبد الرحمن، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ١٠٦ – ١٠٧.

رابعاً: قياس الرضا الوظيفي^(١):

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله، من الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل الغياب ودوران العمل والإصابات والتمارض، فقد بين تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا تجاوز غيابهم إلى نسبة ضئيلة، وكذلك انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يشعرون بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

٢- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

إن هذه الطريقة تعتمد على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي يشعروا فيها بأنهم راضون عن أعمالهم وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو عدمه، وكذلك مدى انعكاس هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات على أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر من الموضوعية لاعتمادها على النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

٣- طريقة الاستقصاءات:

هذه الطريقة تعتمد على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن مزايا هذه الطريقة هي: قلة التكلفة، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة.

٤- طريقة المقابلة الشخصية:

هذه الطريقة تعتمد على نقاش الرئيس مع مرؤوسيه وجهاً لوجه لبعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناءً على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين عن أعمالهم.

(١) المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" الجامعة الهاشمية - المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٤ - ٢٦ أبريل ٢٠١٢، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعات، إعداد دكتور عامر أبو دية، ص ٥ - ٦.

هـ- طريقة الحالات الحرجة:

هذه الطريقة تعتمد على سرد القصة، حيث يطلب الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدمه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف اتجاه وظيفته.

من السرد السابق لهذه الطرق يلاحظ الباحث أن لكل طريقة من الطرق السابقة لقياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحثين في هذا المجال أن يفاضلوا بين هذه الطرق من حيث:

أ- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.

ب- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

ج- نقاط الضعف والقوة التي تعتمد عليها كل طريقة.

ويرى الباحث أن طريقة الاستقصاءات هي أفضل الطرق لأنها تتلائم مع جميع المستويات الذين يتم أستطلاع آرائهم وهي الطريقة التي تم استخدامها في هذه الدراسة

المبحث الثاني

العوامل المحددة للرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية والخارجية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين وتتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في تأثيرها على الرضا العام عن العمل.

فيؤكد أحد الكتاب ^(١) أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تتحدد في سبع مجموعات:
أولاً: مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه وتم تقسيمها إلى:

١- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ، ومهاراتهم ، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم ، وسماتهم مثل السن ، والتعليم ، والمستوى الوظيفي.

أ- السن: دلت الأبحاث على وجود علاقة طردية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي كلما زاد السن زادت درجة رضاه حيث أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة ولكن مع تقدم العمر تنخفض درجة طموحه ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

ب- مستوى التعليم: توصلت الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليماً ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً.

ج- المستوى الوظيفي: فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

٢- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة.

ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثال ذلك (الضوء - التهوية - الرطوبة - الأتربة - نظام فترات العمل، الراحة) وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تفسيرها.

(١) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٣.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة المستوى الإداري للوظيفة.

رابعاً: العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

خامساً: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة - نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

سادساً: العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل أيضاً كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

سابعاً: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

ويشير كاتب آخر ^(١) أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل هي:

أولاً: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد:

١- حاجات الفرد: وتتمثل في المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً كانت مشاعر الرضا مرتفعة ويتوقف ذلك على مستوى العوائد ، والمكافآت ، والحوافز التي تشبع هذه الحاجات ، وقوة الحاجة إليها فالفرد الذي يحصل على معظم إشبعاته الاجتماعية من علاقاته الاجتماعية خارج نطاق العمل. يجد جماعة العمل لا تمثل مصدراً مؤثراً على إشبعاته الاجتماعية وهكذا.

(١) عايدة سيد خطاب و عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٢.

٢- **اتقان العمل مع قيم الفرد:** تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ومن هذه القيم الحرية، الابتكار، الإبداع، والاستقلالية، والتعاون، والأمان الوظيفي واتقان العمل... وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

٣- **الشعور باحترام الذات** يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، كلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

٤- **الخصائص الشخصية للفرد وظروفه:** يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

أ- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل، والمرونة، والقدرة على التوافق، والتوازن العاطفي، والنفسي، وثقة الآخرين بهم إنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

ب- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل من غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم واستهلاك طاقاتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم، وعدم قدرتهم على تحمل، أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

ثانياً: محتوى العمل:

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضائه، ويرتبط بذلك عدد من المتغيرات منها:

١- درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار، والرئاسة.

٢- درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء، والسرعة التي يؤدي بها العمل.

٣- أهداف، ومستوى الطموح، والتوقعات.

٤- استخدام الفرد لقدراته، ومهاراته، وخبراته.

٥- خبرات النجاح، أو الفشل.

٦- فرصة النمو، والتقدم، والمسار المهني.

٧- علاقات عمل طيبة مع الزملاء، والرؤساء.

٨- الاتصال بالمستهلك النهائي.

ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ١- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- ٢- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- ٣- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- ٤- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل بمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

رابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء شعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا شاعر سعادة تزداد بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.

خامساً: تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين العاملين إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تريد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسئولية عن النتائج.

عناصر التمكين:

- ١- السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
- ٢- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عملة بنجاح.
- ٣- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ٤- التأثير: وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم إنجازها والسياسات التي تصفها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله وذلك من خلال تفويض السلطات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

سادساً: العوامل الخارجية أو التنظيمية، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- سياسة المنظمة في الأجور، الترقية، ...الخ.
- ظروف بيئة العمل.
- القيادة والإشراف.
- جماعة العمل.
- الاتصال.
- فرص التقدم والنمو.
- عوامل أخرى.

مظاهر عدم الرضا عن العمل^(١):

عندما يصبح الفرد غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه في المنظمة ويتفاوت الأفراد في درجة انعكاس اتجاهاتهم النفسية على سلوكهم الخارجي وهناك العديد من المظاهر التي نستطيع ملاحظتها نتيجة عدم رضا الفرد ومنها:

١ - الغياب:

تعد نسبة الغياب أحد المظاهر التي يمكن الاسترشاد بها لتقدير مستوى الرضا عن العمل حيث ترتفع نسبة الغياب لدى العمال غير الراضين عن العمل والعكس صحيح.

٢ - التأخير:

يعد هذا العامل من العوامل التي يمكن الاسترشاد به لتقدير مستوى الرضا عن العمل حيث يميل العمال إلى التأخير عن العمل إذا ما كانوا غير راضين في حين يسعى العمال إلى الذهاب إلى أعمالهم التي يشعرون فيها بالرضا.

٣ - معدلات دوران العمل:

توضح الدراسات النفسية أن الإنسان يسعى بطبيعته إلى المكان الذي يشبع فيه حاجاته ، ويحقق رضاه ، فإذا كانت المنظمة لا تحقق رضا العامل فإنه يحاول البحث عن عمل جديد وترك عمله الحالي.

ويرى الباحث أنه من الممكن إضافة مظهر رابع من مظاهر عدم الرضا هو عدم الحفاظ على موارد المنظمة كأثاث المكاتب مثلاً:-

(١) علي يونس، مقومات الرضا عن العمل للمبتعثين بعد العودة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢٢.

٤- سرعة الاجهاد:

أوضحت الدراسات أن عدم الإشباع النفسي لحاجات العمال ينعكس على الوظائف الفسيولوجية وتؤدي إلى سرعة شعور العمال بالإجهاد والعكس صحيح حيث يؤول العمال جهداً أكبر في العمل إذا كانت مستويات رضاهم عالية.

٥- الأنشطة الجماعية:

الإنسان إذا كان في حالة رضا عن العمل والعاملين معه فإن يتوق إلى المشاركة الجماعية والعكس صحيح فإنه يتجنب الأنشطة الجماعية عندما لا يشعر بالرضا.

٦- الحالة الجسمية:

يؤثر الرضا عن العمل على الحالة الجسمية للعامل لدرجة أن هناك أمراضاً تصيب العامل إذا لم يشعر بالرضا عن العمل حيث أوضحت الدراسات أن العقل الباطن يؤثر في الحالة الجسمية فيصيب بعض أعضاء الجسم بالمرض إلى حد عدم قدرتها على القيام بوظائفها تهرباً من الذهاب إلى المنظمة التي لا يشعر فيها العامل بالرضا.

٧- الحالة المعنوية:

تتأثر الحالة المعنوية للعامل الذي لا يشعر بالرضا عن العمل حيث يصبح غير راغب في العمل أو التعامل مع الزملاء.

٨- الشكاوي:

يلاحظ أن العمال الذين لا يشعرون بالرضا عن العمل هم أكثر شكاوى ولذا فإن كثرة الشكاوى تعتبر مؤثر قوى لعدم الرضا.

ويرى الباحث أن هناك بعض النتائج المترتبة على عدم وجود الرضا الوظيفي أهمها:

(١) أعراض جسدية:

- إرهاق بدني.
- تكرار الإصابة بالأمراض.
- اضطرابات بالنوم.
- ارتفاع في ضغط الدم والإصابة بالأمراض المزمنة مثل السكر.
- حساسية متفرطة نتيجة كبت المشاعر والأحاسيس.

٢) أعراض نفسية:

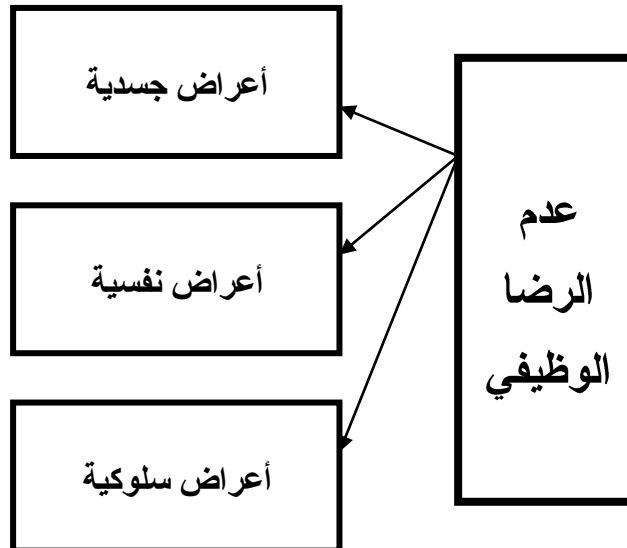
- زوال الأمل والأوهام الكاذبة بما يختص بالعمل.
- فقدان التمييز.
- التهكم والسخرية فيما يتعلق بالعمل.
- الشعور بالإحباط واليأس.
- الشعور بالغضب تجاه المسؤولية.
- الشعور الاكتئاب والعزلة.

٣- أعراض سلوكية:

- القسوة والشدة في التعامل مع الزملاء.
- ارتفاع معدلات، الغياب والأجازات المرضية.
- انخفاض واضح في معدل الالتزام بالعمل.
- ارتفاع معدل المنازعات بين الموظفين بعضهم البعض أ، و بينهم وبين رؤسائهم.
- عدم الرغبة في إبداء مرونة في العمل.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- انخفاض الولاء التنظيمي والرضا التنظيمي.
- فقد الاهتمام والشعور بالذات والتي تمثل قمة هرم إشباع الحاجات.

شكل رقم (٩)

النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث.

المبحث الثالث

نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

النماذج والنظريات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي:

أولاً: النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي:

- ١- نظريات الحاجة: Need Theories of Motivation
- ٢- النظريات التشغيلية أو العملية Process Theories of motivation
- ٣- نظريات التعزيز Reinforcement Theories of Motivation
- ٤- نظرية الصفات الشخصية
- ٥- نظرية الجماعات المرجعية Referecne Group Theory
- ٦- نظرية الإدراك
- ٧- نظرية العوامل الخمسة لهكمان
- ٨- نظرية Z

ثانياً: النماذج التي تناولت الرضا الوظيفي:

- ١- نموذج Quarstenin للسّمات الموقفية للرضا الوظيفي.
- ٢- نموذج Judge Et. Al, 1998 للرضا الوظيفي.

ونتناول كل من هذه النظريات والنماذج فيما يلي:

أولاً: النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي:

١- نظريات الحاجة:

وتركز هذه النظرية على العوامل الداخلية لدى الفرد والتي تحرك أو تدفع وتوجه وتدعم، أو توقف السلوك وهذه العوامل لا يمكن قياسها مباشرة، ولكن يمكن فقط استنتاجها^(١)، ولذلك تسمى أيضاً بنظريات المضمون Content Theories لأنها تهتم بمضمون الحاجات التي تدفع السلوك^(٢).

وتمثل هذه النظريات في أربع نظريات مشهورة هي:

أ- نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy of Needs

ب-نظرية E.R.G. لألدرفر Alderfer's ERG Theory of Motivation

ج-نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية لهيرزبرج Herzberg's Two – Factors Theory

د- نظرية الحاجات المكتسبة لمكيلاند McClelland's Acquired Need Theory

أ- نظرية تدرج الحاجات:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات عن دوافع الإنسان، وفهم تعقيدات الحاجات الإنسانية، وقد قدمها إبراهيم ماسلو في عام ١٩٤٣.

ويرى ماسلو أن هذه الحاجات توجد عند الناس جميعها رغم اختلاف ثقافتهم وتباين الطرق التي يشبعون بها حاجاتهم^(٣).

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين^(٤):

٣- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.

٤- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس؛ جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات)، الدار الجامعية بالإسكندرية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢، ص ٢٩٨.

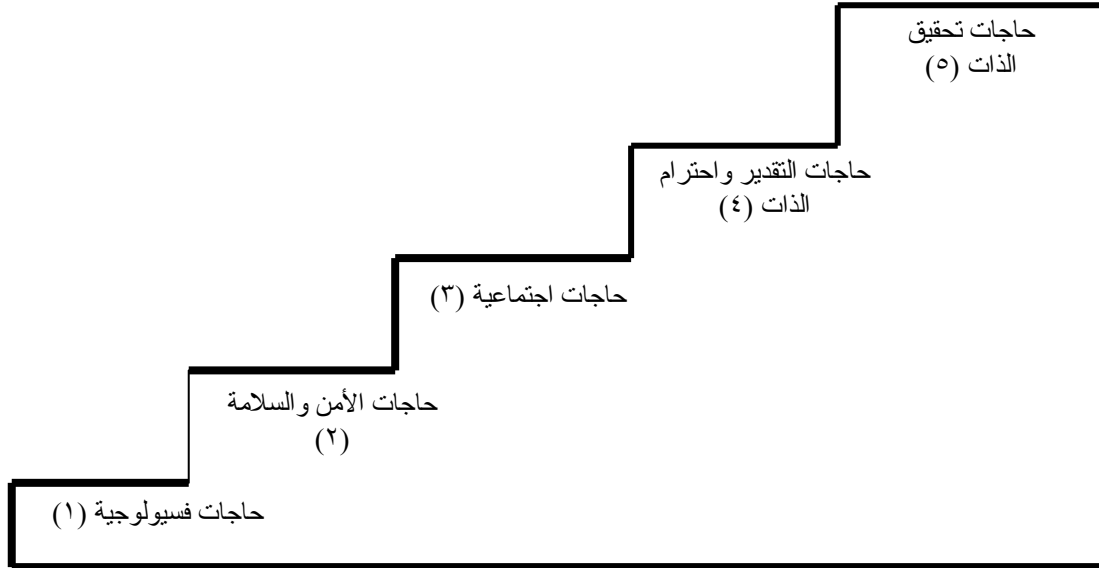
(٢) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، ص ٢٨٢.

(٣) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٣.

(٤) عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤.

شكل رقم (١٠)

مدرج ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية في الإدارة، ص ٧٥.

يتضح من الشكل السابق أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس فئات من الحاجات، تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية أو ما يطلق عليها الحاجات الجسمية أو الأولية ثم تتدرج إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى نوعاً حتى نصل إلى الحاجات الأكثر رقياً في قمة المدرج وهي حاجات إثبات الذات. ونعرض فيما يلي لتصور ماسلو عن الحاجات الإنسانية^(١).

الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs

هي تلك الحاجات المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة مثل الطعام والماء والملبس والمأوى والهواء ... وما إلى ذلك. وتنعكس الحاجات الفسيولوجية في مكان العمل في الرغبة في أجر مناسب، وقت للراحة والطعام، وقضاء الحاجات الشخصية ... الخ.

حاجات الأمان: Safety Needs

تشير إلى الحاجات التي تضمن حياة آمنة خالية من الأضرار التي يتعرض لها الجسد مثل الحريق والحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمان الاقتصادي، وفي إطار المنظمة، يُعبر عن هذه الحاجات بالرغبة في العمل في ظروف آمنة، ضمان العمل، التأمين الصحي، خطط التقاعد. وتظهر أهمية إشباع هذه الحاجات بصفة خاصة في الشركات والمصانع التي تعمل في ظروف تحيطها المخاطر مثل صهر الصلب، الأفران عالية الحرارة ... الخ.

(١) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٤.

- الحاجة الاجتماعية: Social Needs

تتمثل في الرغبة في التفاعل الاجتماعي والإحساس بالانتماء كما تشمل أيضاً الحاجة إلى الحب، العاطفة، والقبول، ففي الحياة الخاصة يحتاج الإنسان إلى ما نسميه الدعم Stroking، فالإنسان يرغب في دعم الآخرين له، ويتلهف على ربت الآخرين له على الرأس أو الكتف، والزوج الذي يطري على زوجته بعبارة حسنة بخصوص الثوب الذي ترتديه ثم ترد عليه زوجته بعبارة عن ذوقه إنما يدعم كل منهما الآخر دعماً ذهنياً في الواقع تماماً كالربت على الرأس أو الكتف، والناس بطبيعتهم يحتاجون إلى هذا النوع من تبادل الدعم وإذا لم يحصلوا عليه فإنهم يعانون كثيراً، وربما يفسر هذا لماذا تعتبر عقوبة الحبس الانفرادي أقصى عقوبة يتلقاها السجين فهي تحرم الفرد من إشباع حاجاته الاجتماعية، وفي إطار العمل يحاول العاملون إشباع هذه الحاجات بتكوين علاقات الصداقة مع الآخرين، ولعل ظهور التنظيمات غير الرسمية يعبر عن أن هناك نوعاً من الحاجات الاجتماعية يرغب الأفراد في إشباعها.

- حاجات تقدير الذات: Esteem Needs

تنقسم حاجات تقدير النفس إلى شقين: الشق الأول يتعلق بالاعتداد بالنفس Self-Esteem ويشمل الثقة بالنفس واحترام الذات بالمقدرة والقوة وبأن الإنسان مفيد وضروري في هذا العالم، والشق الثاني يتعلق باعتراف الآخرين The Esteem of Others ويشمل الحاجة إلى المركز والمكانة والتقدير والأهمية من جانب الآخرين.

والواقع أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول لا تكفي في حد ذاتها دون تدعيم من الحاجات التي يشملها الشق الثاني، فاعتداد الفرد بنفسه لا يكفي حتى يتم تدعيمه من الآخرين بإظهارهم له أنه مهم بالفعل مما ينتج عنه الآثار والمشاعر المتعلقة بالشعور بالذات، وفي داخل المنظمة يحاول الإنسان إشباع هذه الحاجات بالبحث عن المدح، المكافآت، الترقيات، وغيرها من علامات التقدير.

- حاجات إثبات الذات: Self – Actualization Noods

يعرف ماسلو هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه ولذلك فإنه عند هذا المستوى فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة، فهو مهتم بإثبات ذاته وتمييزها بالفكر الخلاق في أوسع معانيه...

ويمكن للإدارة أن تؤثر في إشباع هذه الاحتياجات كالتالي ^(١):

جدول رقم (٢)

دور الإدارة في إشباع الحاجات الإنسانية

الاحتياج	أمثلة لإمكانات تأثير الإدارة
الحاجات الفسيولوجية والأساسية	* أجر مناسب يساعد على تحمل أعباء المعيشة. * مكان عمل مناسب ومريح وصحي. * المساهمة في العلاج أو الأعباء الطارئة في المعيشة.
الأمن والأمان	* تأمين استمرارية عمله. * تأمين سلامة الفرد من مخاطر المهنة أثناء عمله. * نظم التأمين من خلال العمل وتأمين الإحالة على المعاش.
الحاجات الاجتماعية	* تهيئة جو صحي إيجابي من التعامل بين العاملين. * عقد بعض الأنشطة الاجتماعية ، والترفيهية ، أو الرحلات. * تشجيع العمل الجماعي ، وعمل الفريق ، وتشجيع روح التعاون. * عقد اجتماعات دورية لدراسة المشاكل ، والإنجازات ، وسياسة التطوير.
تقدير الذات	* الإشادة والتقدير والاحتفال بالإنجازات المتميزة على مستوى الفرد ، أو الفريق. * إعطاء الفرد المسؤوليات الهامة ، والأعمال المتميزة لإنجازها. * الأعمال الخاصة ذات التحدي، والتعقيب، والمتابعة الإيجابية بين الحين والآخر. * سياسة التفويض. * إشراك الفرد في تحديد الأهداف ، واتخاذ القرارات. * التدريب المستمر المناسب ، والمتميز.
تحقيق الذات	* إتاحة الفرصة للتقدم. * تشجيع الابتكار ، والتطوير ، والآراء الإيجابية. * إتاحة الفرصة للدراسات ، والبحث والتميز. * إتاحة الفرصة لتطوير العمل والتخطيط ، ووضع الأهداف ، وحرية اتخاذ القرار.

المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ص ١٦٢.

(١) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيداك للطباعة والنشر، ٢٠٠٩، الطبعة الأولى، ص ١٦٢.

ب- نظرية الديرفر للوجود والارتباط والنمو E.R.G.^(١):

يشارك الباحث "كلايتون الديرفر" ماسلو في الاعتقاد بتدرج الحاجات، ولكن دراساته في أواخر الستينات وأوائل السبعينات تشير إلى مجموعة مختلفة قليلة من الحاجات، حيث قدمت نظرية E.R.G. التي تمثل تعديلاً لتدرج الحاجات. ولكنه يكتف الحajat الخمس في ثلاث فقط هي:

- حاجات الوجود (E) Existence Needs:

هي تمثل حاجات المستوى الأدنى الأكثر إلحاحاً، وتشمل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن عن ماسلو.

- حاجات الانتماء أو الانتساب (R) Relatedness Needs:

تمثل الحاجات الأقل إلحاحاً من الحاجات السابقة وتشمل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

- حاجات النمو (G) Growth Needs:

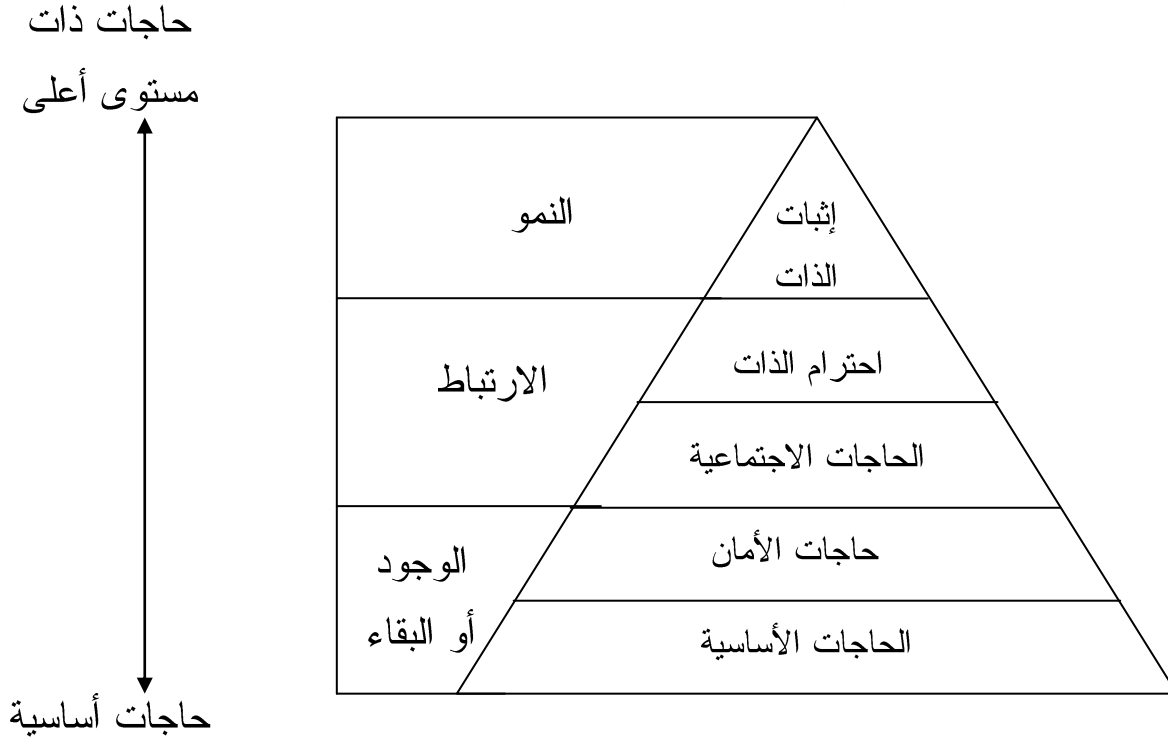
تمثل حالات المستوى الأعلى وتشمل حاجات تقدير النفس بالإضافة إلى إثبات الذات. ويميز الديرفر بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى وفقاً لمدى إلحاح هذه الحاجات.

وتكمن أهمية النظرية في أنها أخذت في الاعتبار كافة الانتقادات التي وُجّهت لنظرية تدرج الحاجات حيث يرى الديرفر أنه ليس من الضروري أن الإنسان يجب أن يشبع حاجات مستوى معين قبل أن ينتقل إلى المستوى التالي، فكما يعبر الديرفر عن ذلك بقوله: إن الناس يمكن أن يندفعوا إلى إشباع حاجات تنتمي إلى أكثر من مستوى في نفس الوقت فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى كسب مرتب مناسب (وهي حاجة وجود) يمكن أن تحدث في نفس الوقت مع الرغبة في الصداقة (وهي حاجة انتساب) ومع أيضاً الحاجة إلى الإبداع (وهي حاجة نمو)، وبالإضافة إلى ذلك، اكتشف الديرفر أن ترتيب هذه الحاجات يمكن أن يختلف من فرد لآخر كما تقر النظرية بإمكانية تحرك الناس لأعلى وأسفل على سلم الحاجات.

(١) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٨.

شكل رقم (١١)

العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات الإنسانية ونظرية الديرفر E.R.G



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات)، ص ٣١٩.

ج- نظرية العوامل الدافعية والعوامل الصحية^(١):

لقد قدم فردريك هيرزبرج نظريته لتفسير الدافعية والتي اعتمدت أساساً على نوعين من العوامل أطلق عليها العوامل الصحية والعوامل الدافعية التي تتعلق بالرضا وعدم الرضا عن الوظيفة. وقد أظهر هيرزبرج أن الرضا عن الوظيفة ليس عكس عدم الرضا كما كان يعتقد من قبل، أي أن مفهوم الرضا ليس مفهوم ذو بُعد واحد بل هو ذو أبعاد متعددة. ولقد استطاع هيرزبرج أن يتوصل إلى المجموعة الأولى وهي العوامل الصحية والمطلوب توفرها للمحافظة على الأقل على مستوى لا يوجد عدم رضا أي أن توافر هذه العوامل يؤدي إلى الإحساس بأنه لا يوجد عدم رضا وهذه العوامل هي:

- الراتب Salary
- أمان الوظيفة Job Security
- ظروف العمل Working conditions

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس؛ جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات)، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢٠.

- المكانة Status
- إجراءات الشركة Company procedures
- جودة الإشراف Quality of supervision
- جودة العلاقات الشخصية مع الزملاء والمشرفين والمرؤوسين
- Quality of interpersonal relations

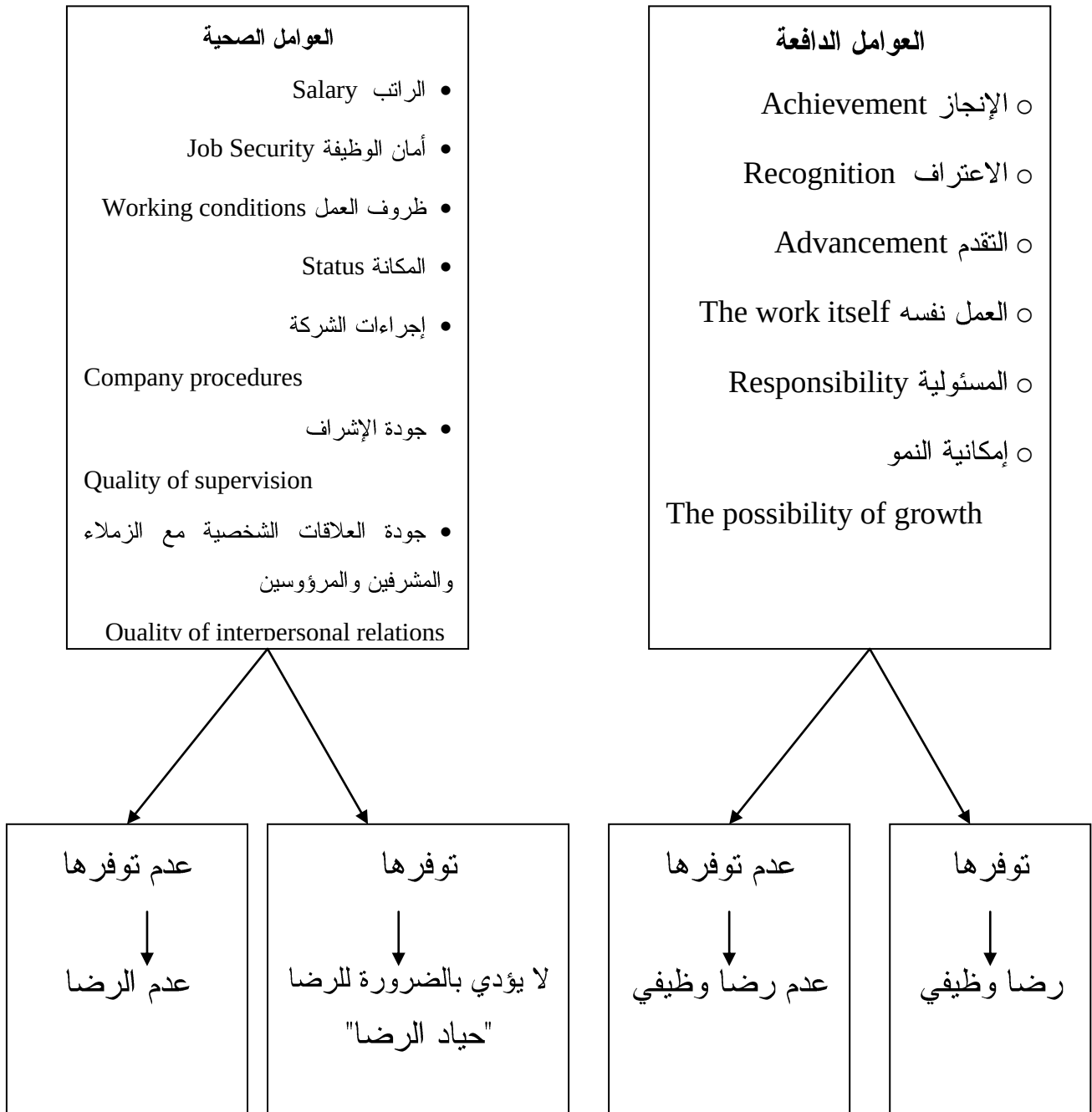
ومن ناحية أخرى، فقد توصل هيرزبرج إلى مجموعة ثانية من العوامل أطلق عليها "العوامل المشبعة أو الدافعة Satisfiers or modivations، والتي في حالة توافرها تؤدي إلى حالة من الرضا أو الدافعية (وفي نفس الوقت فإن عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى عدم رضا، ولكن مجرد أن الرضا يصبح غير موجود) وهذه العوامل هي:

- الإنجاز Achievement
- الاعتراف Recognition
- التقدم Advancement
- العمل نفسه The work itself
- المسؤولية Responsibility
- إمكانية النمو The possibility of growth

وهكذا يمكننا تلخيص نتائج نظرية هيرزبرج كما يلي:

شكل رقم (١٢)

نتائج نظرية هيرزبرج



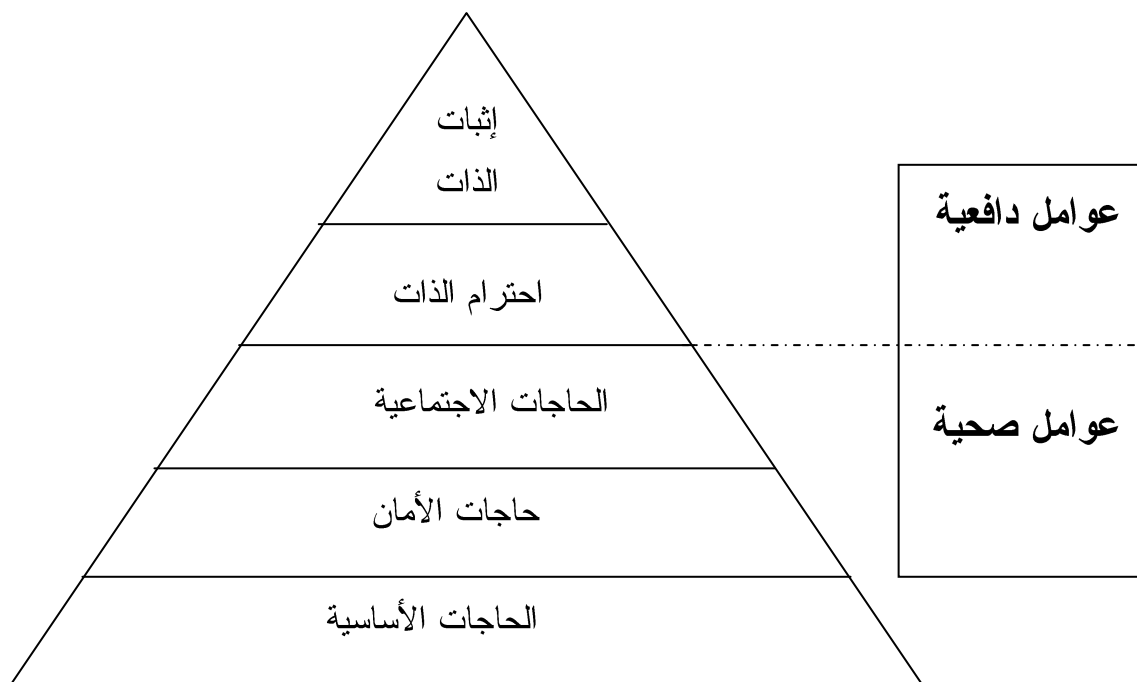
المصدر: من إعداد الباحث.

وتتشابه نظرية هيرزبرج ذات العاملين (عوامل الدافعية ، والعوامل الصحية) مع مدرج الاحتياجات لإبراهيم مازلو.

حيث أن العوامل الصحية التي لا تشكل عوامل دافعة للإنسان لبذل مزيد من الجهد تتشابه مع الحاجات الأساسية لحاجات الأمان ، والحاجات الاجتماعية في مدرج مازلو ، وأما العوامل الدافعة فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات العليا للذات وهي حاجات احترام الذات وحاجات إثبات الذات^(١).

شكل رقم (١٣)

المقارنة بين نظرية هيرزبرج وهرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، ١٩٩٨، ص ٧٣.

د - نظرية الحاجات المكتسبة^(٢):

قدم عالم النفس ديفيد س. مكلياند نظرية الحاجات المكتسبة التي يرى من خلالها أن الحاجات ليست كامنة في كل الناس، ولا تتشابه بين جميع الناس ، كما يفترض ماسلو والديرفر وهيرزبرج، فالحاجات تكتسب ، أو يمكن تعلمها من احتكاك الناس بالحياة، وأن بعض الناس أكثر توجهاً نحو حاجات معينة دون غيرها. ويركز مكلياند على ثلاث حاجات بصفة خاصة هي:

(١) د. جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، ١٩٩٨، ص ٧٣.
(٢) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح ، جامعة عين شمس، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩١.

- الحاجة إلى الإنجاز The Need For Achievement

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة في تحقيق الأهداف، ومواجهة التحديات والتفوق. ويتسم أصحاب هذه الحاجات بدوافع مرتفعة إلى الإنجاز والمنافسة، ويحددون لأنفسهم أهدافاً صعبة، ويحاول الحصول على تغذية عكسية عن أدائهم، وبالإضافة إلى ذلك يميلون إلى تحمل المسؤولية كاملة، ويحققون رضاهم وإشباعهم من إنجاز المهام، حيث أن أية مكافآت نقدية يحصلون عليها تمثل بالنسبة لهم مقياساً موضوعياً لإنجازهم ولكن لا تمثل دافعاً لجهودهم فعلى سبيل المثال في شركة ميكروسوفت للحاسبات الإلكترونية كان العاملون مدفوعين إلى زيادة مجهوداتهم وتحسين مستويات الأداء والتفكير في مشروعات جديدة مثيرة برغم حصولهم على دخول منخفضة لأنهم كانوا يتمتعون بالمناخ الخلاق وفرص الإبداع والابتكار، وكان المقابل النقدي لذلك يأتي لاحقاً.

- الحاجة إلى الانتماء The Need for Affiliation

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة في تكوين الصداقات، وإقامة الروابط الشخصية مع الآخرين، ويتسم أصحاب هذه الحاجات بدوافع مرتفعة إلى اكتساب موافقة وتأكيد الآخرين ودعمهم لهم، ومحاولة البحث عن الأعمال التي يستطيع إشباع الحاجات لدى العاملين وإثارة دوافعهم بخلق بيئة قوية، ويرى مكلياند أن الإدارة تستطيع إشباع الحاجات لدى العاملين وإثارة دوافعهم بخلق بيئة عمل تركز على التعاون وفرق العمل، فعلى سبيل المثال تقول سالي جونسون إحدى مندوبات خدمة العملاء في مركز G.E لخدمة الأدوات المنزلية، أنه شيء طيب أن يقدر مديرك، ولكن أن تعرف أن عملك يحظى بتقدير زملائك له تأثير كبير على الدافع إلى العمل.

- الحاجة إلى القوة: The Need for Power

تشير هذه الحاجة إلى الرغبة في التأثير على الآخرين أو السيطرة عليهم، وتأخذ هذه الحاجة شكلين هما:

القوة الشخصية Personal Power

يتصف الناس أصحاب هذه الحاجة بأنهم يبحثون عن القوة لذاتها.

القوة المؤسسية Institutional Power

يميل أصحابها إلى الاهتمام أكثر بالمشاكل التنظيمية والتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة، وتقديم بعض التضحيات من أجل المنظمة، كذلك تعرف أيضاً بالقوة الاجتماعية Social Power.

٢- النظريات التشغيلية أو العملية:

تقوم هذه النظريات بوصف وتفسير وتحليل كيف أن السلوك يتم دفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه^(١).

وتتمثل نظريات العمليات في نظريتين هامتين هما:

أ- نظرية التوقع ل فروم Vroom's Exectancy Theory

ب-نظرية المساواة لأدامز Adam's Eyuity Theory

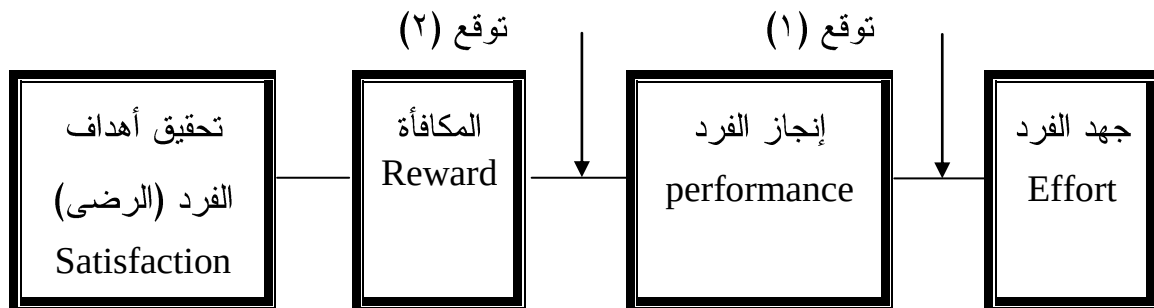
ونتناول كل منهما فيما يلي:

أ- نظرية التوقع^(٢):

طور هذه النظرية "فيكتور فروم" عام ١٩٦٤، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرفات سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

شكل رقم (١٤)

جوهر نظرية فروم



المصدر: عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية ، ص٨٠، نقلاً عن Stephen Robins, 1978

ويوضح الشكل السابق ببساطة جوهر نظرية التوقع عند "فروم"، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية "فروم"، ويضيف بأنه إذا حقق الفرد إنجازه، فهل سيكافأ على هذا الإنجاز؟ أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند "فروم"، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

(١) ثابت عبد الرحمن إدريسي؛ جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات)، مرجع سبق ذكره ، ص٢٩٩.

(٢) عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية، مرجع سبق ذكره ، ص٨٠.

١- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس)، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

٢- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

ومن وجهة نظر إدارية فإن لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية للأسباب التالية:

- ١- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
 - ٢- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل، وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد، وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
- ولهذا نجد أن حفز الأفراد يعتمد إلى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها العامل للعلاقات التالية:

- ١- احتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- ٢- احتمال بأن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة.

ب- نظرية المساواة^(١):

إذا كانت نظرية التوقع السابقة تفترض أن الناس عادة يريدون تعظيم المكافآت التي يحصلون عليها، فإن نظرية المساواة تفترض أن الناس يهتمون أساساً بالمعاملة العادلة بالمقارنة بالآخرين.

وتقول نظرية المساواة التي وضعها ج. ستاسي آدامز: "أن الإنسان سيكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت نتائج جهده مماثلة للنتائج التي حققها الآخرون من جهد مماثل ... وهكذا" يقارن الناس عادة معدل مدخلاتهم (مثل عدد ساعات العمل، الخبرة، التدريب)، ومخرجاتهم (المكافآت التي يحصلون عليها من مرتب، ترقية، إجازات) بمعدلات مدخلات ومخرجات الآخرين، الذين يعتقدون أنهم في نفس حالاتهم.

وتتحقق المساواة عندما يعتقد الفرد أن معدلات المدخلات إلى المخرجات يعادل معدلات الأفراد الأخرى الذين يتحملون مسؤوليات مماثلة، أو الذين يقومون بوظائف مماثلة في المنظمات الأخرى، ولكن عندما تبدو هذه المعدلات غير متماثلة، أو يشعر بانخفاض مكافأته، فإن هاتين

(١) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح ، جامعة عين شمس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٨.

الحالتين من عدم المساواة تؤثر تأثيراً سلبياً على نفس الفرد، وكلما زادت اللامساواة زاد توتره وقل الدافع إليه إلى العمل.

ويقول أدامز أن الفرد يواجه حالة اللامساواة هذه بسلوك وبطرق مختلفة ليخفف شعوره بعدم العدالة وهي:

(أ) تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل، وبالتالي يحقق المساواة بزملائه.

(ب) المطالبة بزيادة الراتب ، أو الحوافز ، أو الترقيات.

(ج) الانتقال إلى عمل آخر ، أو ترك العمل بالمنظمة.

٣- نظريات التعزيز^(١):

إذا كانت نظريات الحاجة تهتم بمضمون الحاجات التي تدفع الناس، وإذا كانت نظريات العمليات تتعلق بعمليات الفكر التي تواجه أداء الناس ، وسلوكهم، واتباعهم لمسار معين في إشباع حاجاتهم، فإن القسم الثالث من نظريات الدوافع وهو نظريات التعزيز Reinforcement Theories تدرس لماذا يستمر الناس في سلوك معين؟ ولماذا يغيرون هذا السلوك؟

للإجابة على هذا السؤال ترى نظريات التعزيز التي يتزعمها عالم النفس ب.ف. سكينر، أن سلوك الناس يتصل مباشرة بنتائج أفعالهم، بمعنى أنه وفقاً لقانون الأثر Law of effect الذي تعتمد عليه هذه النظريات - فإن نتائج سلوك معين للفرد هي التي نحدد له ما إذا كان سلوكه سيتكرر أم سيتوقف أم سيتغير، وأنه من المحتمل أن يكرر الإنسان أفعاله التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ويتجنب ذلك السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية.

ويرى سكينر أنه يمكن تعديل السلوك بتطبيق مفهوم التعزيز عن طريق استخدام الأساليب التي تؤدي إلى تكرار السلوك المفيد ، وتجنب السلوك الضار للفرد. وتشمل هذه الأساليب أربعة أشكال لتعديل السلوك هي:

(أ) التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement:

يتمثل هذا الأسلوب في تقديم نتائج إيجابية أو سارة للفرد مقابل إنجاز العمل، مثال ذلك الثناء على الفرد الذي ينهي عمله في موعده، أو تقديم مكافأة مادية نظير إنجاز حقه... الخ.

(ب) التعزيز السلبي Negative Reinforcement:

يتمثل ذلك في تقديم نتائج سلبية أو ضارة بالفرد، لمحاولة أن يبتعد الفرد أو يتجنب الطرق أو السلوك التي تؤدي إلى مثل هذه النتائج، وهكذا يتم تعزيز السلوك عن طريق تعلم تجنب النتائج السلبية Avoidance Learning، فعلى سبيل المثال، إذا علم العاملون بأن مديرهم سيطلب منهم

(١) محمود السيد، عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩٩.

العمل متأخراً بعد انتهاء مواعيد الدوام، إذا لم ينهوا أعمالهم في مواعيدها المحددة، فإن ذلك يدفعهم إلى تجنب الطرق التي قد تؤدي إلى مثل هذه النتيجة التي لا يرغبوها.

ج) التوقف Extinction:

يعمل هذا الأسلوب على عدم تشجيع سلوك معين بوقف النتائج الإيجابية المرتبطة به، أي أنه يؤدي إلى حرمان الفرد من النتائج الإيجابية أو السارة التي كان يحصل عليها، وتعمل على تعزيز سلوكه من قبل، بحيث يختفي أو يتوقف هذا السلوك فعلاً، مثال ذلك أن المدير الذي يريد من العاملين أن يقللوا من العمل الإضافي، قد يتوقف عن شكرهم على تأخيرهم أو على العمل بالعطلات، وهكذا فإن إزالة النتائج السارة المرتبطة بالعمل الإضافي تجعل العاملين يدركون أن ساعات العمل الإضافية لا تحظى بأي تقدير من مديريهم وبالتالي ينفي لديهم الدوافع لذلك السلوك.

د) العقاب Punishment:

يعتبر العقاب أحد أساليب التعزيز التي تقلل من السلوك غير المرغوب فيه. وتتعدد وتتوسع أشكال العقاب المستخدمة، ولكن يكون من الضروري استخدامها بحساب ووعي حتى لا يترتب عليها نتائج عكسية في المستقبل.

وهكذا يمكن استخدام نظريات التعزيز لرفع مستوى أداء العاملين، كما تستخدم المنظمات خليط من هذه التعزيزات لتحقيق أهدافها في تدعيم السلوك الإيجابي للعاملين، ودفعهم إلى تجنب السلوك السلبي أو الضار بالعمل.

٤- نظرية الصفات الشخصية^(١):

وتبنى هذه النظرية على أن هناك بعض الأشخاص الذين يميلون بطبيعتهم إلى عدم الرضاء بالرغم من وجود تفسيرات مقنعة للاختلافات وتوفير العدالة. وتقترح نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن هناك بعض الصفات الشخصية في التكوين الوراثي ، أو التعليم الأولي الأساسي ، والتي تؤدي إلى الإحساس بمستوى معين من الرضاء الوظيفي، وقد ركزت معظم هذه الدراسات على صفتين أساسيتين هما:

١- الاتجاه العام للاستجابة بطريقة موجبة أو سالبة للبيئة المحيطة.

٢- التفكير الغير منتج مثل الاكتئاب، فالشخص المتفائل أكثر رضاءً من الشخص المتشائم.

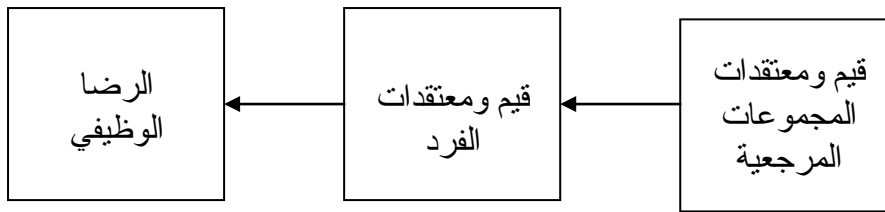
(١) عايدة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، مكتبة جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ٣٥٩.

٥- نظرية الجماعات المرجعية Reference Group Theory^(١)

في ضوء هذه النظرية فإن اتجاه الفرد نحو عمله والرضا عنه أو عدم الرضا سوف يتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه، ذلك أن للمجموعة المرجعية تأثيراً ملموساً على قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء أكان الفرد نفسه عضواً في هذه المجموعة المرجعية أم لا، ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (١٥)

الرضا الوظيفي في ضوء نظرية الجماعات المرجعية



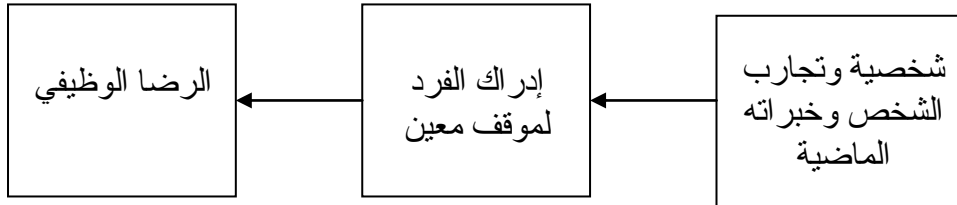
المصدر: من إعداد الباحث وفي ضوء نظرية الجماعات المرجعية

٦- نظرية الإدراك Perception Theory^(٢)

توضح هذه النظرية أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة لإدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، ولا شك أن إدراك الفرد لموقف معين إنما يتوقف على الشخصية التي يتصف بها وتجاربه وخبرته الماضية، ويوضح الشكل التالي ذلك.

شكل رقم (١٦)

الرضا الوظيفي في ضوء نظرية الإدراك



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نظرية الإدراك

(١) خالد محمد عبد الرحمن أحمد، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بالنظر على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ١١٦.

(٢) خالد محمد عبد الرحمن أحمد، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بالنظر على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٣.

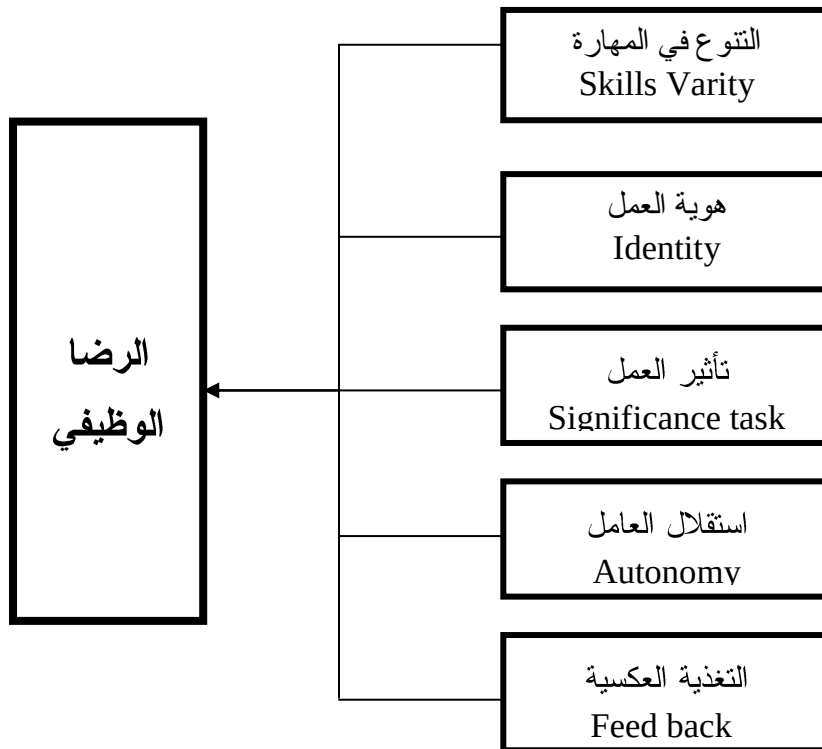
٧- نظرية العوامل الخمسة لهكمان Five Factores Theory^(١)

تعتمد هذه النظرية في تحديدها للرضا الوظيفي على أن هناك خمسة عوامل أساسية متعلقة بالرضا وهي:

- ١- تنوع المهارات Skills Varity: وهي تعني تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به، أي تنوع المهارات المطلوبة للعامل.
 - ٢- هوية العمل Identity: وهي تعني قيام العامل بعمل متكامل من بدايته إلى نهايته.
 - ٣- تأثير العمل Significance task: وهو وجود تأثير ظاهر لهذا العمل على المؤسسة أو عمل تأثير العمل على الآخرين.
 - ٤- استقلال العامل Autonomy: بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته حيث استقلالية العامل وحرية التصرف تعطي مجالاً للتفكير والإبداع.
 - ٥- التغذية العكسية Feed back: بمعنى قدرة العامل على معرفة مستوى توفر معلومات مباشرة سريعة عن نتائج أدائه بشكل واضح ومباشر أثناء أدائه للعمل.
- ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم (١٧)

الرضا الوظيفي في ضوء نظرية هكمان



المصدر: من إعداد الباحث

(١) منصور عيسى، طرق حفز العاملين، الدار المصرية للعلوم، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، ص ١٠٦.

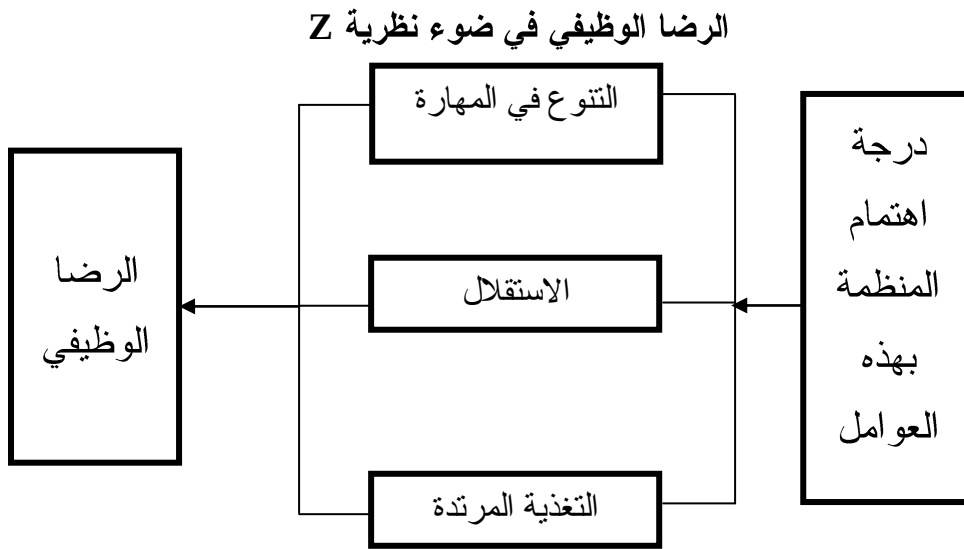
٨- نظرية Z: Z Theory

تشير هذه النظرية إلى أن الرضا الوظيفي للفرد يتحدد بمدى نجاح المنظمة في الاهتمام بالجانب الإنساني لهذا من خلال العوامل الخاصة بـ الثقة، المهارة، الألفة والمودة^(١).

ونظرية Z تبرز أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها تأثير كبير في زيادة الإنتاج والأرباح وتعزز من مشاعر الاحترام في الوسط المؤسسي وهذا ما يجعل الفرد راضياً عن وظيفته التي أوكلت له^(٢).

ويوضح الباحث نظرية Z في الشكل التالي:

شكل رقم (١٨)



المصدر: من إعداد الباحث

(١) خالد محمد عبد الرحمن، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بالتنسيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٥.

(٢) عزبيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥.

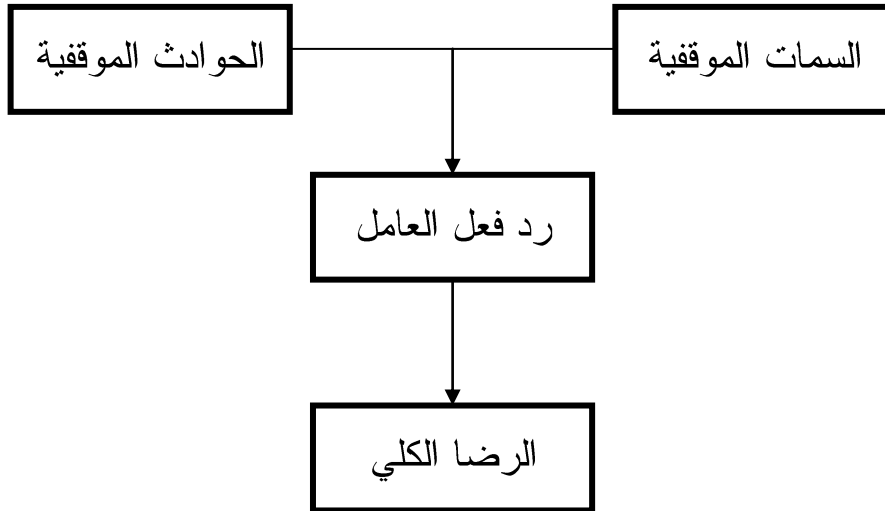
ثانياً: النماذج التي تناولت الرضا الوظيفي:

١- نموذج Quarstein للسمات الموقفية للرضا الوظيفي ^(١): نقلاً (عن خالد، ٢٠٠٧)

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج

شكل رقم (١٩)

نموذج Quarstein للسمات الموقفية للرضا الوظيفي



Source: Quarstein, Et Al, (1992), The situational occurrences Ttheory of job satisfaction, Human Relation, V.45, n. 8, P. 861 ، ص ١١٦ ، نقلاً عن خالد عبد الرحمن،

حيث يعتمد هذا النموذج على جانبيين السمات الموقفية والحوادث الموقفية، أما السمات الموقفية فهي تشمل:

مجموعة ثابتة من المتغيرات والتي ينظر إليها الفرد قبل انضمامه للمنظمة، وهي مثل الأجر والترقي وظروف العمل...الخ.

أما الحوادث الموقفية فهي نواح تظهر بعد انضمام الفرد للعمل وممارسته للوظيفة، وهي نواح لم تكن متوقعة من الفرد وقد تكون سلبية أو إيجابية، حيث يتحقق الرضا الكلي من خلال رد فعل الفرد تجاه السمات الموقفية والحوادث الموقفية.

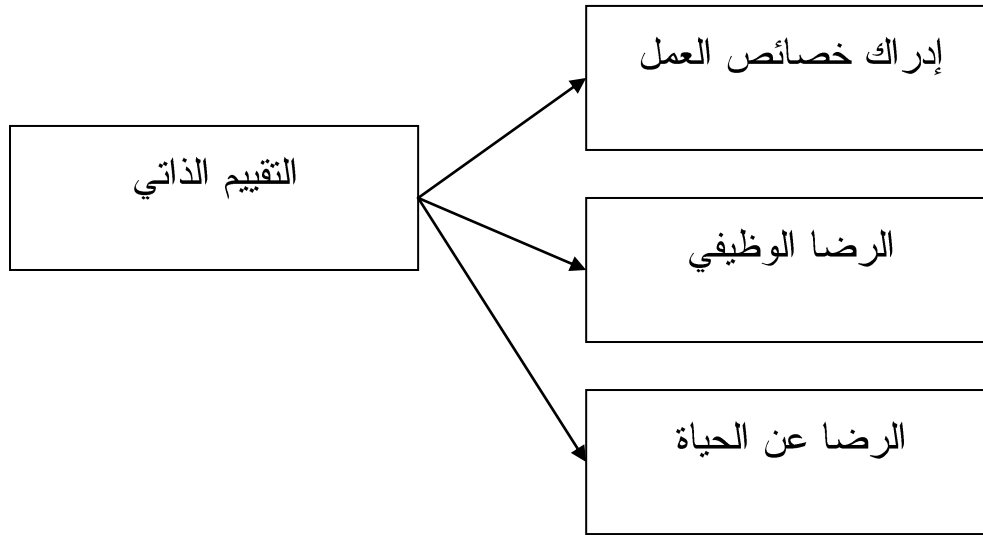
(١) خالد محمد عبد الرحمن أحمد، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بالنظر على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٦.

٢- نموذج Judge Et Al, 1998 للرضا الوظيفي ^(١) نقلاً عن خالد ٢٠٠٧:

يوضح الشكل التالي هذا النموذج

شكل رقم (٢٠)

نموذج Judge Et Al. للرضا الوظيفي



Source: Judge, Et Al, (1998), Dis positionmot Effect & Job and lige satisfaction the role of core evaluation, journal of applied psychology, v.83, n1, pp. 17 – 34.

نقلاً عن خالد عبد الرحمن، ص ١١٧.

حيث أوضح النموذج أن التقييم الذاتي للفرد يؤثر على الرضا الوظيفي، ويشمل التقييم نواح متعلقة باحترام الذات والعقلية الذاتية والرقابة الذاتية وهي نواح لها تأثير على الرضا الوظيفي ، والرضا عن الحياة بشكل عام.

(١) خالد محمد عبد الرحمن، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بال تطبيق على هيئة تنظيم

سوق العمل بمملكة البحرين"، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٧.

الخلاصة:

- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه هذا العمل وكذلك يعبر عن العادة التي تتحقق عن طريق العمل ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:
- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.
 - يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.
 - ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تقديم لمسببات الرضا الوظيفي للأفراد عن عملهم أو استيائهم وأيضاً التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه.
 - لا توجد طريقة واحدة أو محددة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وذلك لأنه حالة وجدانية تتعلق بأحاسيس ومشاعر الفرد والتي قد تختلف من موقف لآخر.
 - يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للدفع من مستوى الأداء كما أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب وترك العمل وحوادث العمل.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل للتعرف على النتائج الإحصائية واختبار صحة الفروض ، وتم ذلك من خلال مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: النتائج الإحصائية

المبحث الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة

باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- وصف العينة والإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف) لمتغيرات الدراسة بهدف قياس اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة: بهدف الاطمئنان على سلامة أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة.
- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة: بهدف معرفة مدى ترابط العبارات التي تقيس شيئاً واحداً من الدرجة الإجمالية للمقياس.
- تحليل علاقة الارتباط: بهدف وصف قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين (معامل الارتباط).
- اختبار كروسكال ويلز لتأثير المتغيرات الديموغرافية في أبعاد العدالة التنظيمية ، وأبعاد الرضا الوظيفي.
- اختبار مان ويتي لتأثير المتغيرات الديموغرافية (النوع) في أبعاد العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي.
- اختبار جودة النموذج وقدرته التفسيرية:
- أ- تحليل التباين (ANOVA) بهدف اختبار مدى جودة النموذج الذي وصفه الباحث في اختبار المتغيرات المستقلة التي تفسر المتغير التابع.
- ب- معامل التحديد (RSQUARE) بهدف معرفة نسبة نجاح المتغيرات المستقلة الموجودة في النموذج في تفسيرها للتغير في قيم المتغير التابع.
- اختبار (T) ومستوى معنويته بهدف تحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة ، وغير المؤثرة في المتغير التابع إثبات فروض الدراسة.
- عرض نماذج العلاقة الانحدارية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول

النتائج الإحصائية

وصف العينة:

وفقاً لما سبق ذكره في الإطار المنهجي للدراسة من أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين بالإدارات المختلفة بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي التابع لوزارة الإسكان والمرافق بدرجاتها الوظيفية المختلفة واشتملت عينة الدراسة على ثلاثة مستويات وظيفية هي (مدراء عموم، مدراء إدارات، باقي الدرجات الوظيفية) ومن مستويات تعليمية متعددة وتخصصات وظيفية مختلفة ومن كلا الجنسين بعدد (٢٥٠ مفردة).

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديمغرافية والوظيفية:

جدول رقم (٣)

الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة

الخاصية	الفئات المختلفة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	١٤٤	٥٧.٦%
	أنثى	١٠٦	٤٢.٤
السن	١٨ - ٢٥	٦	٢.٤
	٢٤ - ٤٠	٧٦	٣٠.٤
	٤٠ - ٥٠	٨٤	٣٣.٦
	٥٠ - ٦٠	٨٤	٣٣.٦
الدخل الشهري	١٠٠٠ - ٢٠٠٠	٣٢	١٢.٨
	٢٠٠٠ - ٣٠٠٠	١٣٣	٥٣.٢
	٣٠٠٠ - ٤٠٠٠	٥٥	٢٢
	٤٠٠٠ فأكثر	٣٠	١٢
مستوى التعليم	ثانوية عامة/فنية	٥٠	٢٠
	فوق المتوسط	٢٩	١١.٦
	بكالوريوس/ليسانس	١٦٠	٦٤
	دبلوم دراسات عليا	٨	٣.٢
	ماجستير	٢	٠.٨
	دكتوراه	١	٠.٤

الحالة الاجتماعية	أعزب	١٩	٧.٦
	متزوج	٨٤	٣٣.٦
	متزوج ويعول	١٣٣	٥٣.٢
	مطلق أو أرمل	٨	٣.٢
	مطلق أو أرمل ويعول	٦	٢.٤
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥	٢
	٥ - ١٠ سنوات	٣٥	١٤
	١٠ - ٢٠ سنة	٩٠	٣٦
	٢٠ - ٣٠ سنة	٩٠	٣٦
	٣٠ سنة فأكثر	٣٠	١٢
الوظيفة	طبيب	١	٠.٤
	كيميائي	٣	١.٢
	مهندس	٦٠	٢٤
	محاسب	٢٠	٨
	مراجع	٢٥	١٠
	أخصائي حاسب آلي	١٠	٤
	باحث قانوني	٥	٢
	وظائف أخرى	١٢٦	٥٠.٤
المستوى الوظيفي	مدير عام	٥	٢
	مدير إدارة	١١	٤.٤
	درجات مختلفة	٢٣٤	٩٣.٦

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- من حيث النوع:

بلغ عدد الذكور في العينة (١٤٤) بينما بلغ عدد الإناث (١٠٦) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (٥٧.٦%) ونسبة الإناث (٤٢.٤%).

٢- من حيث السن:

- بلغ عدد المفحوصين الذين أعمارهم أقل من (٢٥) سنة ٦ أفراد من كلا الجنسين بنسبة ٢.٤% من إجمالي العينة مما يدل على قيام الدولة بإجراءات تقليل توظيف الخريجين.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت أعمارهم من (٢٥ سنة) إلى أقل من (٤٠) سنة (٧٦) فرد بنسبة ٣٠.٤% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت أعمارهم من (٥٠) سنة إلى أقل من (٦٠) سنة (٨٤) فرد بنسبة ٣٣.٦% من إجمالي حجم العينة.

٣- من حيث متوسط الدخل الشهري:

- بلغ عدد المفحوصين الذين دخلهم من (١٠٠٠) جنيه إلى أقل من (٢٠٠٠) جنيه (٣٢) فرد بنسبة ١٢.٨% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين دخلهم من (٢٠٠٠) جنيه إلى أقل من (٣٠٠٠) جنيه (١٣٣) فرد بنسبة ٥٣.٢% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين دخلهم من (٣٠٠٠) جنيه إلى أقل من (٤٠٠٠) جنيه (٥٥) فرد بنسبة ٢٢% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين دخلهم من (٤٠٠٠) فأكثر (٣٠) فرد بنسبة ٥٣.٢% من إجمالي حجم العينة.

٤- من حيث مستوى التعليم:

- بلغ عدد المفحوصين من الحاصلين على شهادة مؤهل متوسط (ثانوية عامة/فنية) ٥٠ فرد بنسبة ٢٠% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين من الحاصلين على شهادة (فوق المتوسط) ٢٩ فرد بنسبة ١١.٦% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين من الحاصلين على شهادة (بكالوريوس/ ليسانس) ١٦٠ فرد بنسبة ٦٤% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين من الحاصلين على شهادة (دراسات عليا) ١١ فرد بنسبة ٤.٤% من إجمالي حجم العينة.

٥- من حيث الحالة الاجتماعية:

- بلغ عدد فئة أعزب من الجنسين (١٩) فرد بنسبة ٧.٦% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد فئة متزوج من الجنسين (٨٤) فرد بنسبة ٣٣.٦% من إجمالي حجم العينة.

- بلغ عدد فئة متزوج ويعول من الجنسين (١٣٣) فرد بنسبة ٥٣.٢% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد فئة مطلق أو أرمل من الجنسين (٨) أفراد بنسبة ٣.٢% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد فئة متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول من الجنسين (٦) فرد بنسبة ٢.٤% من إجمالي حجم العينة.

٦- من حيث عدد سنوات الخبرة:

- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات (٥) أفراد بنسبة ٢% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت سنوات خبرتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات (٣٥) فرد بنسبة ١٤% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات إلى أقل من (٢٠) سنة (٩٠) فرد بنسبة ٣٦% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت سنوات خبرتهم من (٢٠) سنة إلى أقل من (٣٠) سنة (٩٠) فرد بنسبة ٣٦% من إجمالي حجم العينة.
- بلغ عدد المفحوصين الذين كانت سنوات خبرتهم من (٣٠) سنة فأكثر (٣٠) فرد بنسبة ١٢% من إجمالي حجم العينة.

٧- من حيث التخصص الوظيفي:

بلغ عدد الأطباء والكيميائيين (٤) أفراد بنسبة ١.٦% من إجمالي حجم العينة، وعدد المهندسين (٦٠) فرد بنسبة ٢٤% من إجمالي حجم العينة، والمحاسبين والمراجعين (٤٥) فرد بنسبة ١٨% من إجمالي حجم العينة وبلغ عدد اخصائي الحاسب الآلي (١٠) أفراد بنسبة ٤% من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد الباحثين القانونيين ٥ أفراد بنسبة ٢% من إجمالي حجم العينة في حين بلغت الوظائف الأخرى ١٢٦ فرد بنسبة ٥٠.٤% من إجمالي حجم العينة.

٨- من حيث المستوى الوظيفي:

بلغ عدد المفحوصين من ذوي المستوى الوظيفي العالي (مدير عام) ٥ أفراد بنسبة ٢% من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المفحوصين من ذوي المستوى الوظيفي المتوسط (مدير إدارات) ١١ فرد بنسبة ٤.٤% من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المفحوصين من ذوي الإدارات المختلفة ٢٣٤ فرد بنسبة ٩٣.٦% من إجمالي حجم العينة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

١- التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم إجراء اختبائي الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان بغرض التعرف على مدى قدرة هذه الاستمارة على الاستدلال والصلاحية ويهدف اختبار الصدق إلى الكشف عن الظواهر أو السمات أو الخصائص التي تجرى الدراسة من أجلها أي أن الاستبيان يقيس ما يفترض أن يقيسه وللتأكد من أن الاستبيان يوفر المعلومات المطلوبة، بينما يهدف اختبار الثبات إلى قياس الإجابات على أسئلة الاستبيان ويعتبر اختبار الثبات ضرورة ولكن ليس بديلاً عن اختبار الصدق^(١).

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقة معامل ألفا-كرونباخ من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V23 حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي. حيث أن الثبات يجب أن يكون أعلى من ٦٠% وهو الحد الأدنى المرغوب لمعامل ألفا كرونباخ وبناء على ذلك يمكن القول أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات.

أ- ألفا- كرونباخ لأبعاد العدالة التنظيمية:

جدول رقم (٤)

قيمة معامل ثبات المقاييس (ألفا - كرونباخ) لأبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
عدالة الإجراءات	٧	٠.٨٦٤	٠.٩٣٠
عدالة التوزيع	٤	٠.٨٩٨	٠.٩٤٧
عدالة التعامل	٤	٠.٧٤١	٠.٨٦١
عدالة المعلومات	٥	٠.٨٧٧	٠.٩٣٦
العدالة التنظيمية	٢٠	٠.٩٠٧	٠.٩٥٣

(١) مصطفى محمد، الصحة الإنجابية بين الإناث متغيرات السن، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

ب- ألفا - كرونباخ لأبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (٥)

قيمة معامل ثبات المقاييس (ألفا - كرونباخ) لأبعاد الرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
الرضا عن الأجر	٣	٠.٧٣١	٠.٨٥٥
الرضا عن محتوى العمل	٤	٠.٧٦٢	٠.٨٧٣
الرضا عن جماعة العمل	٣	٠.٧٣٩	٠.٨٦٠
الرضا عن ساعات العمل	٣	٠.٦٥١	٠.٨٠٧
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	٤	٠.٦٩٤	٠.٨٣٣
الرضا عن أسلوب الإشراف	٥	٠.٨٧٤	٠.٩٣٥
الرضا الوظيفي	٢٢	٠.٨٧٢	٠.٩٣٤

٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

لقد تم التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي) باستخدام معامل ارتباط سبيرمان وهذا ما يوضحه الجدولين التاليين:

جدول رقم (٦)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات العدالة التنظيمية بالدرجة الإجمالية للمقياس

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل ارتباط سبيرمان	المعنوية
عدالة الإجراءات	٠.٧٣٣ **	٠.٠٠٠
عدالة التوزيع	٠.٧٩٧ **	٠.٠٠٠
عدالة التعامل	٠.٧١١ **	٠.٠٠٠
عدالة المعلومات	٠.٧٨٧ **	٠.٠٠٠

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

المصدر : من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط عالٍ جداً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ بين أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١١ - ٠.٧٨٧) وجميعها دالة إحصائياً وتدل على اتساق أبعاد العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية.

جدول رقم (٧)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا الوظيفي بالدرجة الإجمالية للمقياس

المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	أبعاد الرضا الوظيفي
٠.٠٠٠٠	٠.٥٧٧ **	الرضا عن الأجر
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٦ **	الرضا عن محتوى العمل
٠.٠٠٠٠	٠.٣٩٣ **	الرضا عن جماعة العمل
٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٦ **	الرضا عن ساعات العمل
٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٧ **	الرضا عن نظام الترقيات والحوافز
٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٨ **	الرضا عن أسلوب العمل

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط عال جداً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ بين أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٩٣ - ٠.٨٢٦) وجميعها دالة إحصائياً وتدل على اتساق أبعاد الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

١- الإحصاءات الوصفية للعدالة التنظيمية:

١-١ الإحصاءات الوصفية للعدالة الإجرائية:

يوضح الجدول رقم (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة الإجرائية والمقياس الكلي

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة الإجراءات والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف الأقل
١	قادر على التعبير عن وجهات نظري.	٣.٣	١.٠٨٩	٣٢.٧	١
٢	يمكنك التأثير على النتائج التي توصلت إليها من تلك القرارات.	٢.٩٣	١.١٤٥	٣٩.١	٤
٣	يتم تطبيق القرارات بشكل ثابت.	٣.٠٢	١.١٩٧	٣٩.٦	٥
٤	تم اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	٢.٨٧	١.٣٤٤	٤٦.٨	٧
٥	الإجراءات التي تم اتخاذها مبنية على معلومات دقيقة.	٣.٠٦	١.١٦٤	٣٨.١	٣
٦	يتم التمسك بالمعايير الأخلاقية والمعنوية.	٣.٣٣	١.٢٥٤	٣٧.٦	٢
٧	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها رئيسهم	٢.٧١	١.١٠٤	٤٠.٧	٦
	المقياس الكلي للعدالة الإجرائية	٣.٠٣٢	٠.٨٨٦١	٢٩.٢	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- انخفاض مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لبعض عبارات مقياس العدالة الإجرائية عن المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) وارتفاع بعضها الآخر عن المتوسط العام للمقياس.
- ٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للعدالة الإجرائية الإجمالية تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاثة نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعدالة الإجراءات (٣.٠٣٢) بانحراف معياري (٠.٨٨٦١).

١-٢ الإحصاءات الوصفية للعدالة التوزيعية:

يوضح الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة التوزيعية والمقياس الكلي

جدول رقم (٩)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة التوزيع والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف الأقل
١	تعكس النتائج الجهود الذي بذلته في العمل.	٢.٨٨	١.١٥٣	٤٠.١	٣
٢	النتائج مناسبة للعمل الذي قمت بإتمامه.	٣.٠٦	١.١٧٩	٣٨.٥	٢
٣	تعكس النتائج ما ساهمت به في عملك.	٣.١٣	١.١١٩	٣٥.٨	١
٤	النتائج تبرر أدائك في العمل.	٢.٩	١.٢٣٩	٤٢.٧	٤
	المقياس الكلي للعدالة التوزيعية	٣.٠١	١.٠٢٣	٣٤.٠٠	

يتضح من الجدول السابق:

١- انخفاض مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لبعض عبارات مقياس العدالة التوزيعية عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) وارتفاع بعضها الآخر عن المتوسط العام للمقياس.

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للعدالة التوزيعية الإجمالي تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعدالة التوزيع (٣.٠١) بانحراف معياري (١.٠٢٣).

١-٣ الإحصاءات الوصفية لعدالة التعاملات:

يوضح الجدول رقم (١٠) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة التعاملية والمقياس الكلي

جدول رقم (١٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة التعامل والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف الأقل
١	يتعامل معي رئيسي المباشر بطريقة مهذبة.	٤.٣٨	٠.٨١٨	١٨.٧	١
٢	عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	٣.٧٤	١.١٨٢	٣١.٦	٣
٣	يأخذ رئيسي المباشر في الاعتبار مطالبي الشخصية.	٣.٣٦	١.١١٢	٣٣.١	٤
٤	يتعامل معي رئيسي المباشر بود واحترام.	٤.١٥	١.٠٢٢	٢٤.٦	٢
	المقياس الكلي لعدالة التعامل	٣.٩٣	٠.٧٧٦	١٩.٨	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لبعض عبارات مقياس عدالة التعامل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) وارتفاع بعضها الآخر عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط).

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لعدالة التعاملات الإجمالية تزيد بنسبة كبيرة عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعدالة التعامل (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٧٧٦).

١-٤ الإحصاءات الوظيفية لعدالة المعلومات:

يوضح الجدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة المعلوماتية والمقياس الكلي

جدول رقم (١١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس عدالة المعلومات والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب وفقاً لمعامل الاختلاف الأقل
١	تتصف الاتصالات التي يقوم بها رئيسي المباشر بالصرامة والصدق.	٣.٧٣	١.٠٤٨	٢٨.١	٣
٢	التفسيرات التي يقدمها رئيسي المباشر بشأن إجراءات العمل الخاصة بي معقولة ومنطقية.	٣.٥٧	٠.٩٩٣	٢٧.٨	٢
٣	يزودني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص إجراءات عملي بصورة شاملة.	٣.٦٣	١.١٤٤	٣١.٥	٥
٤	يهتم رئيسي المباشر بتقديم أي معلومات عندما احتاج إليها.	٣.٩١	٠.٩٨٨	٢٥.٣	١
٥	يحرص رئيسي المباشر على توافر معلومات يمارس فيها الحكم على أدائي.	٣.٧٥	١.١٤٢	٣٠.٤	٤
	المقياس الكلي لعدالة المعلومات	٣.٧٣٥	٠.٨٨٩٥	٢٣.٨	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرف والصرف الصحي لجميع عبارات مقياس عدالة المعلومات عن الدرجة المتوسطة العام للمقياس (ثلاث نقاط).

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لعدالة المعلومات الإجمالية تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لعدالة المعلومات (٣.٧٣٥) بانحراف معياري (٠.٨٨٩٥).

ولمعرفة المستوى الكلي للعدالة التنظيمية بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقاً من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية بأبعاده، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢)

يوضح ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لأهميتها

أبعاد العدالة التنظيمية	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
عدالة الإجراءات	١ - ٧	٣	٠.٨٨٦	٢٩.٢	٣
عدالة التوزيع	٨ - ١١	٣	١.٠٢٣	٣٤.٠٠	٤
عدالة التعامل	١٢ - ١٥	٣.٩	٠.٧٧٦	١٩.٨	١
عدالة المعلومات	١٦ - ٢٠	٣.٧	٠.٨٩٠	٢٣.٨	٢
العدالة التنظيمية الكاملة		٣.٤	٠.٦٧٥	١٩.٧	

يتضح من الجدول السابق:

- ١- يأتي إحساس العاملين بعدالة التعامل في المرتبة الأولى ثم يليه إحساس العاملين بعدالة المعلومات في المرتبة الثانية ثم إحساس العاملين بعدالة الإجراءات في المرتبة الثالثة ثم إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الرابعة وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسات كلاً من (Judge and Colquitt, 2004)^(١) و (Srivastava, 2015)^(٢) حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن مفردات العينة كانت أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات وعدالة التعامل وعدالة المعلومات وعدالة التوزيع على التوالي.
- ٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي للعدالة التنظيمية الكلية تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للعدالة التنظيمية (٣.٤) بانحراف معياري (٠.٦٧٥).

(^١) Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt, Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict, journal of Applied psychology, Vol. 89, No. 3, 2004, P. 395 – 404.

(^٢) Urmila Rani Srivastava, Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among Health-care professionals, American journal of industrial and business management, 2015, P. 666 – 685.

ويرى الباحث أن:

١- انخفاض مدركات العاملين للعدالة التوزيعية عن الدرجة الجيدة يرجع إلى شعور العاملين بعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافآت وعدم تناسبها مع الجهود المبذولة.

٢- انخفاض مدركات العاملين لعدالة الإجراءات عن الدرجة الجيدة يرجع إلى شعور العاملين بالتحيز وعدم الموضوعية في تطبيق القرارات وأن هذه القرارات لا تطبق على الجميع.

٣- انخفاض مدركات العاملين لعدالة التعامل عن الدرجة الجيدة يرجع إلى شعور الموظفين بأن المديرين لا يعاملونهم باحترام وتقدير.

٤- انخفاض مدركات العاملين لعدالة المعلومات عن الدرجة الجيدة يرجع إلى عدم قيام المديرين بمناقشة القرارات مع الموظفين وشرحها وتوضيحها لهم.

٢- الإحصاءات الوصفية للرضا الوظيفي:

١-٢ الإحصاءات الوصفية للرضا عن الأجر:

يوضح الجدول رقم (١٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن الأجر.

جدول رقم (١٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن الأجر والمقياس الكلي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
١	٣٧.٦	١.٠٥٧	٢.٨١	يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية.	١
٣	٤٩.٦	١.٠٥٨	٢.١٣	راتبي الشهري يتناسب مع متطلبات المعيشة.	٢
٢	٤٥.٩	١.٠٦٥	٢.٣٢	أشعر أن راتبي الشهري لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى.	٣
	٣٥.٥	٠.٨٥٤٦	٢.٤٢١	المقياس الكلي للرضا عن الأجر	

يتضح من الجدول السابق:

١- انخفاض مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لجميع عبارات مقياس الرضا عن الأجر عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط).

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا الكلي عن الأجر تقل عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن الأجر (٢.٤٢١) بانحراف معياري (٠.٨٥٤٦).

٢-٢ الإحصاءات الوصفية للرضا عن محتوى العمل:

يوضح الجدول رقم (١٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن محتوى العمل.

جدول رقم (١٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن محتوى العمل والمقياس الكلي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٤	٣٦.٧	١.١٦١	٣.١٦	أن راضٍ عن نظام عملي.	١
٢	٣٠.٦	١.٠٦١	٣.٤٧	محتوى العمل يتناسب مع مؤهلاتي.	٢
١	٢٧.٦	١.٠٠٥	٣.٦٤	هناك تنوع في المهام التي أقوم بها.	٣
٣	٣٤.٤	١.١٧٢	٣.٤٠	هناك حرية لاستخدام قدراتي الشخصية في العمل.	٤
	٢٤.٦	٠.٨٤١٧	٣.٤٢٠	المقياس الكلي للرضا عن محتوى العمل.	

يتضح من الجدول السابق:

١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لجميع عبارات مقياس الرضا عن محتوى العمل عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط).

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي للرضا الكلي عن الأجر تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن محتوى العمل (٣.٤٢) بانحراف معياري (٠.٨٤١٧).

٢-٣ الرضا عن جماعة العمل:

يوضح الجدول رقم (١٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن جماعة العمل.

جدول رقم (١٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن جماعة العمل والمقياس الكلي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٢	١٨.٢	٠.٧٨٣	٤.٣٠	أحظى بالاحترام والتقدير من زملائي في العمل.	١
١	١٦.١	٠.٧١٧	٤.٤٥	تربطني علاقة طيبة بزملائي في العمل.	٢
٣	٢٢.٢	٠.٨٨٩	٤.٠١	أنا راضٍ عن مساعدة زملائي لي عند زيادة حجم العمل.	٣
	١٥.٢	٠.٦٤٨٠	٤.٢٥٥	المقياس الكلي عن جماعة العمل	

يتضح من الجدول السابق:

- ١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لجميع عبارات مقياس الرضا عن جماعة العمل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط).
- ٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا الكلي عن جماعة العمل تزيد عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن جماعة العمل (٤.٢٥٥) بانحراف معياري (٠.٦٤٨٠).

٢-٤ الرضا عن ساعات العمل:

يوضح الجدول رقم (١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن ساعات العمل.

جدول رقم (١٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن ساعات العمل والمقياس الكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	أنا راضٍ عن وقت عملي.	٣.٧٢	١.١٣٢	٣٠.٥	١
٢	أرى أن ساعات عملي تكفي لتلبية احتياجاتي الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل.	٣.٢٨	١.٠٢٣	٣١.٢	٢
٣	أشعر بأن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الذي أتقاضاه.	٢.٧٦	١.١٤٤	٤١.٥	٣
	المقياس الكلي عن ساعات العمل	٣.٢٥١	٠.٨٤٤٦	٢٦.٠٠	

يتضح من الجدول السابق:

- ١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لبعض عبارات مقياس الرضا عن ساعات العمل عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) وانخفاض العبارة رقم (٣) عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط).
- ٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا عن ساعات العمل تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن ساعات العمل (٣.٢٥١) بانحراف معياري (٠.٨٤٤٦).

٢-٥ الرضا عن نظام الترقيات والحوافز:

يوضح الجدول رقم (١٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن نظام الترقيات والحوافز.

جدول رقم (١٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن نظام الترقيات والحوافز والمقياس الكلي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٣	٥٠.١	١.٠١٦	٢.٠٣	أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات.	١
٣	٥٠.١	١.٠٢١	٢.٠٤	تقدم الترقية في الجهاز وفقاً لكفاءة الموظف.	٢
٢	٤٧.٦	٠.٩٢٥	١.٩٤	يتم توزيع المكافآت المالية في الجهاز بطريقة مناسبة.	٣
١	٢٦.٧	٠.٩٥٨	٣.٥٩	أُتلقى الثناء من رئيسي المباشر في العمل لمتابعة أدائي.	٤
	٢٩.٥	٠.٧٠٨١	٢.٤٠١	المقياس الكلي للرضا عن نظام الترقيات والحوافز	

يتضح من الجدول السابق:

١- إنخفاض مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لعبارات الرضا عن نظام الترقيات والحوافز عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) فيما عدا العبارة رقم (٤) ترتفع عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط).

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا عن نظام الترقيات والحوافز تقل عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن نظام الترقيات والحوافز (٢.٤٠) بانحراف معياري (٠.٧٠٨١).

٢-٦ الرضا عن أسلوب الإشراف:

يوضح الجدول رقم (١٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات الرضا عن أسلوب الإشراف.

جدول رقم (١٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات مقياس الرضا عن أسلوب الإشراف والمقياس الكلي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
٤	٣٩.٢	١.١٦٦	٢.٩٧	يعمل رئيسي المباشر على تنمية وتدريب المرؤوسين.	١
٥	٣٩.٤	١.١٧٧	٢.٩٩	يتيح الرئيس المباشر للمرؤوسين فرصة الابتكار والإبداع.	٢
٢	٣٣.٨	١.١٠٨	٣.٢٨	يفوض الرئيس المباشر بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	٣
٣	٣٨.٤	١.٢٦٤	٣.٢٩	يشارك الرئيس المباشر المرؤوسين في اتخاذ القرار.	٤
١	٢٩.٥	١.٠٨٢	٣.٦٧	لدى الرئيس المباشر المقدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها.	٥
	٢٩.٢	٠.٩٤٦٧	٣.٢٣٩	المقياس الكلي للرضا عن أسلوب الإشراف	

يتضح من الجدول السابق:

١- ارتفاع مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي لبعض عبارات مقياس الرضا عن أسلوب الإشراف عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) وانخفاض بعضها الآخر عن المتوسط العام للمقياس.

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا عن أسلوب الإشراف تزيد إلى حد ما عن المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا عن أسلوب الإشراف (٣.٢٣٩) بانحراف معياري (٠.٩٤٦٧).

مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى أفراد الجهاز:

جدول رقم (١٩)

يوضح ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي وفقاً لأهميتها

أبعاد الرضا الوظيفي	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
الرضا عن الأجر	١ - ٣	٢.٤٢	٠.٨٥٥	٣٥.٣	٦
الرضا عن محتوى العمل	٤ - ٧	٣.٤٢	٠.٨٤٢	٢٤.٦	٢
الرضا عن جماعة العمل	٨ - ١٠	٤.٢٥	٠.٦٤٨	١٥.٢	١
الرضا عن ساعات العمل	١١ - ١٣	٣.٢٥	٠.٨٤٥	٢٦.٠٠	٣
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٤ - ١٧	٢.٤٠	٠.٧٠٨	٢٩.٥	٥
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٨ - ٢٢	٣.٢٤	٠.٩٤٧	٢٩.٢	٤
الرضا الوظيفي الكلي		٣.١٦٤	٠.٥٣٢٠	١٦.٨	

يتضح من الجدول السابق:

١- يأتي الرضا عن جماعة العمل في المرتبة الأولى ، ثم يليه الرضا عن محتوى العمل في المرتبة الثانية، ثم الرضا عن ساعات العمل في المرتبة الثالثة ،ويأتي الرضا عن أسلوب الإشراف في المرتبة الرابعة، ويليه الرضا عن نظام الترقيات ، والحوافز في المرتبة الخامسة ، ويأتي في المرتبة السادسة الرضا عن الأجر.

٢- إن مدركات العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي للرضا الوظيفي الكلي تزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة للمقياس (أربع نقاط) حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للرضا الوظيفي (٣.١٦٤) بانحراف معياري (٠.٥٣٢٠).

تحليل علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (سبيرمان):
حيث سيتم تحليل علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة (عدالة إجراءات، عدالة توزيع، عدالة تعامل، عدالة معلومات) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (٢٠)

علاقة ارتباط العدالة التنظيمية بأبعادها والرضا الوظيفي

الارتباط مع الرضا الوظيفي		أبعاد العدالة التنظيمية
مستوى المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	
٠.٠٠٠٠	٠.٣٩٨ **	عدالة الإجراءات
٠.٠٠٠٠	٠.٤٧٨ **	عدالة التوزيع
٠.٠٠٠٠	٠.٤٠٩ **	عدالة التعامل
٠.٠٠٠٠	٠.٥٥٥ **	عدالة المعلومات
٠.٠٠٠٠	٠.٥٩٤ **	العدالة التنظيمية ككل

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

وبالنظر إلى الجدول السابق يتلاحظ الآتي :

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين عدالة المعلومات والرضا الوظيفي حيث كان معامل الارتباط (٠.٥٥٥) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين عدالة (الإجراءات ، التوزيع ، التعامل) من ناحية وبين الرضا الوظيفي من ناحية أخرى حيث كانت معاملات الارتباط للأبعاد على الترتيب (٠.٣٩٨ - ٠.٤٧٨ - ٠.٤٠٩) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية الكلية والرضا الوظيفي حيث كان معامل الارتباط (٠.٥٩٤) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.

المبحث الثاني

اختبار صحة الفروض

في هذه الدراسة يوجد ثلاثة فروض:

١- قام الباحث باستخدام اختبار (KRUSKAL – WALLIS TEST) لاختبار ما إذا

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين ترجع لمتغيرات ديمجرافية ووظيفية (العمر - الحالة الاجتماعية - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - الدخل الشهري - المستوى الوظيفي).

٢- قام الباحث باستخدام اختبار (MAN WHITNEY TEST) لاختبار ما إذا كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقاً لاختلاف متغير الجنس.

٣- قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، والمتعدد لاختبار ما إذا كان هناك

تأثيراً لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

أولاً: اختبار كروسكال ويلز (KRUSKAL – WALLIS TEST) لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال ويلز لاختبار اختلاف تأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي.

ويعتبر كروسكال ويلز من الأساليب الإحصائية اللامعملية. ويستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة ، أو أكثر ، أو عندما يكون حجم العينة صغيراً أو عندما تكون البيانات رتبية كما هو الحال في بيانات هذا البحث وقد تم استخدام اختبار كروسكال ويلز k-W عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥.

ويتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المتغيرات الديمغرافية الآتية (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى الوظيفي ، الدخل الشهري).

١-١ اختبار كروسكال ويلز لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد العدالة التنظيمية: الاختبارات اللامعملية لتأثير متوسط الدخل الشهري في أبعاد العدالة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (٢١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	١٠٠٠ - ٢٠٠٠	٢٠٠٠ - ٣٠٠٠	٣٠٠٠ - ٤٠٠٠	٤٠٠٠ فأكثر			
عدالة الإجراءات	١٤١.٦٤	١٢٥.٠٥	١٠٢.٣٠	١٥٢.٨٠	١١.٥٩٣	٠.٠٠٩	معنوية
عدالة التوزيع	٩٤.٠٢	١٣٦.٢٩	١١٦.١٩	١٢٨.٣٠	١٠.١٠٢	٠.٠١٨	معنوية
عدالة التعامل	١٠٨.٧٢	١١٨.٥٧	١٥٨.٦٨	١١٣.٣٠	١٥.٥٦٦	٠.٠٠١	معنوية
عدالة المعلومات	١٠٥.٧٥	١٢٥.٨٩	١٤٤.٢٥	١١٠.٤٧	٧.٤٦٩	٠.٠٥٨	غير معنوية
العدالة التنظيمية	١٠٧.٢٣	١٢٥.٤٨	١٣٢.١٧	١٣٢.٨٢	٢.٨١٩	٠.٤٢٠	غير معنوية

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين فئات متوسط الدخل المختلفة لبعد عدالة الإجراءات. حيث تعتبر فئة الدخل (٤٠٠٠ فأكثر) أعلى الفئات إدراكاً لعدالة الإجراءات ، ثم يليها فئة الدخل (٢٠٠٠ - ١٠٠٠) ، ثم فئة الدخل (٣٠٠٠ - ٢٠٠٠) ، وأخيراً الحاصلين على دخل (٤٠٠٠ - ٣٠٠٠).

٢- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعد عدالة التوزيع. حيث تعتبر فئة الدخل (٣٠٠٠ - ٢٠٠٠) أعلى الفئات إدراكاً لعدالة التوزيع ثم يليها فئة الدخل (٤٠٠٠ فأكثر) ثم يليها فئة الدخل (٤٠٠٠ - ٣٠٠٠) و ثم أخيراً الحاصلين على دخل (١٠٠٠ - ٢٠٠٠).

٣- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعدها عدالة التعامل حيث تعتبر فئة الدخل (٣٠٠٠ - ٤٠٠٠) أعلى الفئات إدراكاً لعدالة التعامل ثم يليها فئة الدخل (٢٠٠٠ - ٣٠٠٠) ثم يليها فئة الدخل (٤٠٠٠ فأكثر) وأخيراً الحاصلين على دخل (١٠٠٠ - ٢٠٠٠).

٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعدها عدالة المعلومات.
٥- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة للمقياس الكلي للعدالة التنظيمية، ويتفق هذا مع دراسة (وادي، ٢٠٠٧)^(١) ويختلف مع دراسة (Kashif, 2013)^(٢) التي أشارت أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات الدخل والعدالة التنظيمية.

٢-١ الاختبارات اللامعلمية لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد العدالة التنظيمية:

يوضح جدول (٢٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد العدالة التنظيمية:

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	ثانوية عامة/فنية	فوق المتوسط	بكالوريوس/ليسانس	فوق الجامعي			
عدالة الإجراءات	١٣٧.٨١	١٣٤.٨٤	١٢٠.٤٤	١١٨.٥٠	٢.٨٣٤	٠.٤١٨	غير معنوي
عدالة التوزيع	١١٨.٢٥	١٤٥.٧١	١٢٥.٠٧	١١١.٤١	٣.٢٢٨	٠.٣٥٨	غير معنوي
عدالة التعامل	١٠٢.٧٢	١٤٣.٠٣	١٢٧.٥٢	١٥٣.٤١	٨.٥٣٣	٠.٠٣٦	معنوي
عدالة المعلومات	١٠٣.١٧	١٥٢.١٢	١٢٨.٥٢	١١٢.٩٥	٩.٤١١	٠.٠٢٤	معنوي
العدالة التنظيمية	١٠٧.٨٦	١٤٥.٣١	١٢٧.٦٨	١٢١.٧٧	٥.٣٢٩	٠.١٤٩	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات المؤهل العلمي المختلفة لبعدها عدالة التعامل حيث تعتبر فئة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي أعلى إدراكاً لعدالة التعامل ، يليها

(١) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة - كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد (١)، ٢٠٠٧، ص ٤٩ - ٩٨.

(٢) Muhammad Kashif, Organizational justice and job satisfaction in banking sector of Bakistan, global journal of management and business research, administration and management, Vol. (6), Issue (6), 2016, P.

- الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط ثم الحاصلين على مؤهل جامعي ، وأخيراً الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة/ فنية).
- ٢- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي المختلفة لبعد عدالة المعلومات ، حيث تعتبر فئة الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط أعلى إدراكاً ، لعدالة المعلومات يليها الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس / ليسانس)، ثم المؤهل فوق الجامعي، وأخيراً الحاصلين على مؤهل (ثانوية عامة / فنية).
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي المختلفة لبعد عدالة الإجراءات وبعد عدالة التوزيع.
- ٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي المختلفة للمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة (Bahrami, 2013)^(١) (Sokhanvar, 2010)^(٢) (شيخ سعيدة)^(٣) و (شذا لطفي، ٢٠١٢)^(٤) ويختلف مع دراسة كلاً من (وادي، ٢٠٠٧)^(٥) و (Hakan, 2013)^(٦) و (Kashif, 2016)^(٧) و الذين أشاروا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي والعدالة التنظيمية.

(^١) Mohammad Amin Bahrami and others, Determinants of perceived organizational justice among Hospital employees, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol.5, No.7, 2013, P. 441 – 452.

(^٢) Mobin Sokhanvar and others, The relationship between Organizational justice and turnover intention: a survey on Hospital Nurses, Patient saf Qual Improv, 4 (2), 2016, P. 358 – 368.

(^٣) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦١.

(^٤) شذا لطفي، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٧.

(^٥) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.

(^٦) Hakan Koc and others, the relationship between psychological contracts and organizations justice: a case study in accommodation establishments, American journal of contemporary research, Vol.3, No.8, 2013, P. 51 – 58.

(^٧) Muhammad Kashif, Op.cit, P52.

١-٣ الاختبارات اللامعلمية لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد العدالة التنظيمية:
يوضح الجدول (٢٣) نتائج اختبار كروسكال لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار كروسكال لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أعزب	متزوج	متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول			
عدالة الإجراءات	١٣٠.١١	١٤٥.١٣	١١٣.٦٩	١٠.٢٤١	٠.٠٠٦	معنوي
عدالة التوزيع	١٠٩.٨٤	١٤١.٢١	١١٨.٥٥	٦.٢٨٦	٠.٠٤٣	معنوي
عدالة التعامل	١٢٣.١٨	١٣٢.٤٢	١٢١.٨٤	١.١٧٩	٠.٥٥٥	غير معنوي
عدالة المعلومات	١٠٢.٨٧	١٢٣.٠٥	١٢٩.٨٣	٢.٥١١	٠.٢٨٥	غير معنوي
العدالة التنظيمية	١١٠.٤٩	١٤١.٥٦	١١٨.٢١	٦.٤١٦	٠.٠٤٠	معنوي

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للحالة الاجتماعية لبعد عدالة الإجراءات حيث المتزوجون أكثر إدراكاً لعدالة الإجراءات ثم يليها الأعزب ثم متزوج أو أرمل ويعول.
- ٢- توجد اختلافات جوهرية بين فئات مختلفة للحالة الاجتماعية لبعد عدالة التوزيع حيث يأتي المتزوجون أكثر إدراكاً لعدالة التوزيع ، ثم يليها المتزوج أو أرمل أو مطلق ويعول ، ثم الأعزب
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للحالة الاجتماعية لبعد عدالة التعامل وبعد عدالة المعلومات.
- ٤- توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للحالة الاجتماعية للمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (Kashif, 2013) ^(١) و (وادي، ٢٠٠٧) ^(٢) ويختلف مع دراسة (Bahrami, 2013) ^(٣) التي أشارت أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات الحالة الاجتماعية والعدالة التنظيمية.

(١) Muhammad Kashif, Op.cit, P52.

(٢) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص٩٤.

(٣) Mohammad Amin Bahrami and others, Op.Cit, P441.

١-٤ الاختبارات اللامعلمية لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد العدالة التنظيمية:
يوضح الجدول رقم (٢٤) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب					قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١٠ - ٢٠ سنة	٢٠ - ٣٠ سنة	٣٠ سنة فأكثر			
عدالة الإجراءات	١٠٧.١٠	١٠٧.٩٩	١٣٨.٨١	١٢٢.٠٩	١٢٢.٣٠	٥.٢٧٠	٠.٢٦١	غير معنوي
عدالة التوزيع	١٣٩.٠٠	١٣٣.٩٤	١١٩.٤٤	١٢٧.٥٥	١٢٥.٤٣	١.٣٧٢	٠.٨٤٩	غير معنوي
عدالة التعامل	٩٢.٦٠	١١٣.٢١	١٣١.٩٧	١٣٧.٥٦	٨٩.٧٣	١٢.٧٥٩	٠.٠١٣	معنوي
عدالة المعلومات	١٥٠.٩٠	١٠٤.٢٣	١٢٢.٣٨	١٣٧.٨٥	١١٨.٤٠	٦.٨٠٢	٠.١٤٧	غير معنوي
العدالة التنظيمية	١٢٨.٢٠	١٠٩.١١	١٢٩.٠٢	١٣١.١٢	١١٦.٧٣	٣.٠٠٤	٠.٥٥٧	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد اختلافات جوهرية لُبعد عدالة التعامل بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة حيث فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) أكثر الفئات إدراكاً لعدالة التعامل يليها فئة (١٠ - ٢٠ سنة) يليها فئة (٥ - ١٠ سنوات) ثم يليها فئة (أقل من ٥ سنوات) وأخيراً فئة (٣٠ سنة فأكثر).
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة لُبعد عدالة الإجراءات وبعد عدالة التوزيع وبعد عدالة المعلومات.
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة والمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة (Hakan, 2013) ^(١) و (Sokhanvar, 2016) ^(٢) و (شيخ سعيدة، ٢٠١٥) ^(٣) ويختلف مع دراسة (Kashif, 2013) ^(٤) و (Bahrami, 2013) ^(٥) و (وادي، ٢٠٠٧) ^(٦) الذين أشاروا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات سنوات الخبرة والعدالة التنظيمية.

^(١) Hakan Koc and others, Op.Cit, P51.

^(٢) Mobin Sokhanvar and others, Op.Cit, P358.

^(٣) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣.

^(٤) Muhammad Kashif, Op.cit, P52.

^(٥) Mohammad Amin Bahrami and others 441

^(٦) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.

١-٥ الاختبارات اللامعلمية لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (٢٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	وظائف فنية	وظائف إدارية	وظائف أخرى			
عدالة الإجراءات	١١٧.٨٠	١٢٣.٣٣	١٣٠.٨٨	١.٥٩١	٠.٤٥١	غير معنوي
عدالة التوزيع	١١٩.٠٩	١٣٦.٨١	١٢٤.٧٨	١.٨٣٩	٠.٣٩٩	غير معنوي
عدالة التعامل	١٢٩.٨٤	١٢٣.٤٥	١٢٣.٧٧	٠.٣٨٤	٠.٨٢٦	غير معنوي
عدالة المعلومات	١٢٢.٣٠	١٣٢.٣٦	١٢٤.٦٥	٠.٦١٩	٠.٧٣٤	غير معنوي
العدالة التنظيمية	١٢٢.٢٨	١٣٣.٢٤	١٢٤.٣٢	٠.٧٥٣	٠.٦٨٦	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للتخصص الوظيفي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة إجرائية - عدالة توزيعية - عدالة تعاملية - عدالة معلومات).

٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للتخصص الوظيفي والمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يختلف مع دراسة (Hakan, 2013) ^(١) التي أشارت إلى أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئة التخصص الوظيفي والعدالة التنظيمية.

(١) Hakan Koc and others, Op.Cit, P51.

٦-١ الاختبارات اللامعلمية لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية:

يوضح الجدول (٢٦) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	مدير عام	مدير إدارة	درجات مختلفة			
عدالة الإجراءات	١٥٠.١٠	١٣٤.٨٦	١٢٤.٥٣	٠.٨٠٩	٠.٦٦٧	غير معنوي
عدالة التوزيع	١٧٣.٩٠	١١١.٨٢	١٢٥.١١	٢.٦٧١	٠.٢٦٣	غير معنوي
عدالة التعامل	٣١.٤٠	١١٩.٠٠	١٢٧.٨٢	٨.٩٠٢	٠.٠١٢	معنوي
عدالة المعلومات	١٢٤.٨٠	٩٩.٦٤	١٢٦.٧٣	١.٤٩٢	٠.٤٧٤	غير معنوي
العدالة التنظيمية	١٢٤.٨٠	١١٥.٣٦	١٢٥.٩٩	٠.٢٢٨	٠.٨٩٢	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للمستوى الوظيفي ، وعدالة التعامل حيث الدرجات الوظيفية المختلفة أكثر إدراكاً لعدالة التعامل ، يليها مديرو الإدارات وأخيراً مديرو العموم.

٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للمستوى الوظيفي وبعد عدالة الإجراءات ، وبعد عدالة التوزيع وبعد عدالة المعلومات.

٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للمستوى الوظيفي والمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة (العجمي، ٢٠٠٠)^(١).

(١) راشد شبيب العجمي، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٧.

١-٧ الاختبارات اللامعلمية لتأثير السن في أبعاد العدالة التنظيمية:
يوضح جدول رقم (٢٧) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	١٨ - ٢٥	٢٥ - ٤٠	٤٠ - ٥٠	٥٠ - ٦٠			
عدالة الإجراءات	١٩٧.٠٠	١٢١.٩٩	١٢٢.٢٣	١٢٦.٨٣	٦.٢٧٦	٠.٠٩٩	غير معنوي
عدالة التوزيع	١٩٨.٠٠	١٢٥.٩٢	١١٩.٢٢	١٢٦.٢٢	٦.٧٥٣	٠.٠٨٠	غير معنوي
عدالة التعامل	١٤٢.٢٥	١٣٥.٨٠	١٢٠.٣٦	١٢٠.١٣	٢.٧٨٤	٠.٤٢٦	غير معنوي
عدالة المعلومات	٢٠٣.٥٠	١٢٣.١١	١١٦.٥٩	١٣١.٠٠	٨.٩٢٣	٠.٠٣	معنوية
العدالة التنظيمية	١٩٦.٠٠	١٢٨.٦٧	١١٦.١٢	١٢٦.٩٨	٧.٣٠٢	٠.٠٦٣	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبُعد عدالة المعلومات ، حيث تعتبر فئة السن من (١٨ - ٢٥) سنة أعلى الفئات إدراكاً لعدالة المعلومات يليها فئة السن من (٥٠ - ٦٠) سنة ثم فئة السن من (٢٥ - ٤٠) سنة وأخيراً فئة السن من (٤٠ - ٥٠) سنة .
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للسن لبُعد عدالة الإجراءات وبعد عدالة التوزيع وبعد عدالة التعامل.
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة والمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (شيخ سعيدة، ٢٠١٥)^(١) و (شذا لطفي، ٢٠١٢)^(٢) و (Bahrami, 2013)^(٣) و (Hakan, 2013)^(٤) و (Sokhanvar, 2016)^(٥) ويختلف مع دراسة كلاً من (Kashif, 2016)^(٦) و(وادي، ٢٠٠٧)^(٧) حيث أشاروا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن والعدالة التنظيمية.

(١) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص١٥٩.

(٢) شذا لطفي، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مرجع سبق ذكره ، ص١٣٢.

(٣) Mohammad Amin Bahrami and others, Op.Cit, P441.

(٤) Hakan Koc and others, Op.Cit, P51.

(٥) Mobin Sokhanvar and others, Op.Cit, P358.

(٦) Muhammad Kashif, Op.cit, P52.

(٧) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص٩١.

١-٨ اختبار مان ويتني (Mann – Whitney – test) لتأثير متغير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية: لقد تم استخدام اختبار مان ويتني لاختبار اختلاف تأثير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

اختبار مان ويتني لتأثير متغير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية:
يوضح الجدول رقم (٢٨) نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية.
جدول رقم (٢٨)

نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة Z	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	ذكر	أنثى			
عدالة الإجراءات	١٢٣.١٣	١٢٨.٧٢	- ٠.٦٠٦	٠.٥٤٥	غير معنوي
عدالة التوزيع	١٢٠.٨٣	١٣١.٨٤	- ١.١٩٦	٠.٢٣٢	غير معنوي
عدالة التعامل	١٣٠.٤٥	١١٨.٧٨	- ١.٢٦٩	٠.٢٠٥	غير معنوي
عدالة المعلومات	١٢٩.٥٢	١٢٠.٠٣	- ١.٠٣١	٠.٣٠٢	غير معنوي
العدالة التنظيمية	١٢٤.٦٨	١٢٦.٦١	- ٠.٢٠٨	٠.٨٣٥	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

- ١- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث لأبعاد العدالة التنظيمية (عدالة إجرائية - عدالة توزيعية - عدالة تعامل - عدالة معلومات).
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث للمقياس الكلي للعدالة التنظيمية. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (شيخ سعيدة، ٢٠١٥)^(١) و (شذا لطفي، ٢٠١٢)^(٢) و (Kashif, 2016)^(٣) و (العجمي، ٢٠٠٠)^(٤) ويختلف مع دراسة كلاً من (Salah M., 2015)^(٥) و (Bahrami, 2013)^(٦) و (وادي، ٢٠٠٧)^(٧) حيث أشاروا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات الجنس والعدالة التنظيمية.

(١) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة، مرجع سبق ذكره ، ص١٥٩.

(٢) شذا لطفي، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مرجع سبق ذكره ، ص١٣٢.

(٣) Muhammad Kashif, Op.cit, P52.

(٤) راشد شبيب العجمي، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص٢١٧.

(٥) Salah M. Diab, The impact of organizational justice on the workers performance and job satisfaction in the ministry of Health hospitals in Amman, International business research, Vol.8, No.2, 2015, P. 187 – 197.

(٦) Mohammad Amin Bahrami and others, Op.Cit, P441.

(٧) رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مرجع سبق ذكره ، ص٩٤.

اختبار صحة الفرض الأول:

يتمثل الفرض الأول للدراسة فيما يلي:

يختلف الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين ، وذلك على النحو التالي:

١- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث مدركات العدالة التنظيمية ، ومن التحليل السابق تبين:

- أن هناك اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعامل ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة المعلومات.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث العدالة التنظيمية الكلية إذن يتم رفض الفرض البديل.

٢- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- أن هناك اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث عدالة التعامل، عدالة المعلومات ، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث العدالة التنظيمية الكلية، إذن يتم رفض الفرض البديل.

٣- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- أن هناك اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة التعامل وعدالة المعلومات.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث العدالة التنظيمية الكلية إذن يتم قبول الفرض البديل.

٤- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث مدركات العدالة التنظيمية ومن التحليل السابق تبين:

- أن هناك اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث عدالة التعامل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعلومات.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث العدالة التنظيمية الكلية، إذن يتم رفض الفرض البديل.

٥- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة المعلومات.

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث العدالة التنظيمية الكلية، إذن يتم رفض الفرض البديل.

٦- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي من حيث عدالة التعامل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعلومات.

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي من حيث العدالة التنظيمية الكلية، إذن يتم رفض الفرض البديل.

٧- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث عدالة المعلومات ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعلومات.

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث العدالة التنظيمية الكلية إذن يتم رفض الفرض البديل.

٨- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع من حيث مدركات العدالة التنظيمية، ومن التحليل السابق تبين:

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع من حيث عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعامل، عدالة المعلومات.

- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع من حيث العدالة التنظيمية الكلية إذن يتم رفض الفرض البديل.

٢- اختبار كروسكال ويلز لتأثير المتغيرات الديمغرافية في أبعاد الرضا الوظيفي:

١-٢ الاختبارات اللامعلمية لتأثير الدخل الشهري في أبعاد الرضا الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (٢٩) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الدخل الشهري في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	١٠٠٠ - ٢٠٠٠	٢٠٠٠ - ٣٠٠٠	٣٠٠٠ - ٤٠٠٠	٤٠٠٠ فأكثر			
الرضا عن الأجر	١٤٦.١٦	١١٢.٦٥	١٢٠.٢٠	١٧٠.١٣	١٨.٨٦٥	٠.٠٠٠	معنوي
الرضا عن محتوى العمل	١١٥.٣٠	١٣٠.٥٢	١٠٧.٢٩	١٤٧.٥٠	٧.٦٣٥	٠.٠٥٤	غير معنوي
الرضا عن جماعة العمل	٩٩.٩١	١٢٦.٣٧	١٣٩.٨٣	١٢٢.٦٨	٦.٥٥٩	٠.٠٨٧	غير معنوي
الرضا عن ساعات العمل	١٠٩.٠٢	١١٨.٦٧	١٣٦.٩٣	١٥٢.٤٠	٨.٥٣٣	٠.٠٣٦	معنوي
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٠٩.٤٤	١٢٨.١٦	١٢٣.٢٧	١٣٤.٩٢	٢.٣٥٢	٠.٥٠٣	غير معنوي
الرضا عن أسلوب الإشراف	٩٩.٥٦	١٢٧.٣٥	١٣٣.٩١	١٢٩.٥٥	٥.٠٦٦	٠.١٦٧	غير معنوي
الرضا الوظيفي	١٠٩.٦٤	١٢٣.٥٩	١٢٦.١٠	١٤٩.٧٧	٥.٠١٥	٠.١٧١	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعد الرضا عن الأجر حيث فئات الدخل (٤٠٠٠ فأكثر) جنيه أكثر إدراكاً للرضا عن الأجر يليها فئات الدخل من (١٠٠٠ - ٢٠٠٠) جنيه ثم فئات الدخل (٣٠٠٠ - ٤٠٠٠) جنيه وأخيراً فئات الدخل من (٢٠٠٠ - ٣٠٠٠) جنيه .

٢- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعد الرضا عن ساعات العمل حيث فئات الدخل (٤٠٠٠ فأكثر) أكثر إدراكاً للرضا عن ساعات العمل يليها فئات الدخل من (٣٠٠٠ - ٤٠٠٠) ثم يليها فئات الدخل من (٢٠٠٠ - ٣٠٠٠) وأخيراً فئات الدخل من (١٠٠٠ - ٢٠٠٠).

٣- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة لبعد الرضا عن محتوى العمل وبعد الرضا عن جماعة العمل وبعد الرضا عن نظام الترقيات والحوافز وبعد الرضا عن أسلوب الإشراف.

٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل المختلفة والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. ويختلف مع دراسة كلاً من (حنان الأحمدى، ٢٠٠٧)^(١) و (Ziwan, 2006)^(٢) الذين أشاروا أنه يوجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات الدخل والرضا الوظيفي.

٢-٢ الاختبارات اللامعلمية لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الرضا الوظيفي:
يوضح الجدول رقم (٣٠) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (٣٠)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المؤهل العلمي في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	ثانوية/عام/فنية	فوق المتوسط	بكالوريوس/ ليسانس	فوق الجامعي			
الرضا عن الأجر	١٥٠.٩٥	١٥٧.٦٠	١١١.٩٠	١٢٣.٠٥	١٧.٨٩٩	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن محتوى العمل	١٤٧.٤٩	١٥٧.٠٧	١١٢.٩٣	١٢٥.١٨	١٥.١٧٠	٠.٠٠٢	معنوي
الرضا عن جماعة العمل	١٥١.٥٥	١٣٩.٩٥	١١٣.٥٩	١٤٢.٢٧	١٣.٢٤٠	٠.٠٠٤	معنوي
الرضا عن ساعات العمل	١٤٨.٣٩	١٣٢.٦٢	١١٧.٣٥	١٢١.٢٧	٧.٥٠٣	٠.٠٥٧	غير معنوي
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٣٦.٤٣	١٤٣.٤١	١٢١.٢٥	٩٠.٣٦	٦.١٥٤	٠.١٠٤	غير معنوي
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٣٣.٣٥	١٢٥.٨٨	١٢٤.٦٦	١٠١.٠٩	١.٨٧٤	٠.٥٩٩	غير معنوي
الرضا الوظيفي	١٤٧.٣٥	١٥٢.٤٥	١١٤.٦٣	١١٣.٣٢	١٢.٥٢٥	٠.٠٠٦	معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات المؤهل العلمي ، والرضا عن الأجر حيث تعتبر فئة الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط أكثر إدراكاً للرضا عن الأجر ثم يليها مؤهل (ثانوية/عام/فنية) ثم يليها مؤهل فوق الجامعي ثم مؤهل (البكالوريوس/ليسانس).

(١) حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص٣١٨.

(٢) Wan, Z., L.E. Leightley, job satisfaction and workforce demographics: A longitudinal study of the U.S. forest products industry. Forest and wildlife research center, Research Bulletin DP 362, Mississippi state university, 2006.

- ٢- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي والرضا عن محتوى العمل ، حيث يأتي فئة الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط أكثر إدراكاً للرضا عن محتوى العمل ، يليها فئة مؤهل (ثانوية عامة/فنية) ثم يليها فئة المؤهل فوق الجامعي ثم مؤهل (البكالوريوس / ليسانس).
- ٣- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي والرضا عن جماعة العمل حيث يأتي في المرتبة الأولى مؤهل (ثانوية عامة/فنية) ، يليها مؤهل فوق الجامعي ثم يليها فئة مؤهل فوق المتوسط ويأتي في المرتبة الأخيرة مؤهل (بكالوريوس/ليسانس).
- ٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي، وبعد الرضا عن ساعات العمل وبعد الرضا عن نظام الترقيات والحوافز وبعد الرضا عن أسلوب الإشراف.
- ٥- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة (حنان الأحمدى، ٢٠٠٧)^(١) و (حسن بسيوني، ٢٠٠٥)^(٢) ويختلف مع دراسة كلاً من (Ziwan, 2006)^(٣) و (Minh, 2014)^(٤) و (شيخ سعيدة، ٢٠١٥)^(٥) أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات فئات المؤهل العلمي والرضا الوظيفي.

(١) حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص٣١٨.

(٢) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية - دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، العدد ٢، ٢٠٠٥، المجلد ٢٧، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٣٠

(٣) Wan, Z., L.E. Leightley, Op.Cit, P362.

(٤) Minh-Quang Duong, the relationship between demographic characteristics and faculty job satisfaction in Vietnamese higher education, European journal of research and reflection in educational sciences, Vol.2, No.3, 2014, P. 16 – 27.

(٥) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦١.

٢-٣ الاختبارات اللامعلمية لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد الرضا الوظيفي

جدول رقم (٣١)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الحالة الاجتماعية في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أعزب	متزوج	متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول			
الرضا عن الأجر	١١٤.١٦	١١٤.٠٤	١٣٣.٥٢	٤.٤٦٤	٠.١٠٧	غير معنوي
الرضا عن محتوى العمل	٧٢.٩٧	١١٣.٣٩	١٣٩.٢١	١٧.٨٧٧	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن جماعة العمل	١١٠.٣٤	٩٨.٤٠	١٤٢.٩٥	٢٢.٣٠١	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن ساعات العمل	٨٢.٩٢	١٠٢.٥٣	١٤٤.١٣	٢٥.٢٩٣	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	٩٥.٩٥	١٣٨.٤١	١٢١.٩٤	٦.٢٩٢	٠.٠٤٣	معنوية
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٠١.١١	١٢٩.٧٠	١٢٦.٢٥	٢.٤٧٤	٠.٢٩٠	غير معنوي
الرضا الوظيفي	٨٤.٢١	١١٢.٣٦	١٣٨.٣٤	١٣.٦٠٦	٠.٠٠١	معنوية

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والرضا عن محتوى العمل ، حيث تعتبر فئة متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول أكثر إدراكاً للرضا عن الأجر ثم يليها فئة الأعزب والمتزوج بنفس متوسط الرتب.
- ٢- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والرضا عن جماعة العمل ، حيث تعتبر فئة متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول أكثر إدراكاً للرضا عن جماعة العمل ثم يليها فئة الأعزب ويأتي في الأخير فئة المتزوج.
- ٣- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والرضا عن ساعات العمل حيث تعتبر فئة متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول أكثر إدراكاً للرضا عن ساعات العمل ثم يليها فئة المتزوج وأخيراً فئة الأعزب.
- ٤- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والرضا عن نظام الترقيات والحوافز حيث تعتبر فئة متزوج أكثر إدراكاً للرضا عن نظام الترقيات والحوافز ثم يليها فئة متزوج أو أرمل أو مطلق ويعول ثم أخيراً فئة الأعزب.
- ٥- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والرضا عن الأجر والرضا عن أسلوب الإشراف.

٦- توجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. ويختلف مع دراسة كلا من (Minh, 2014)^(١) و (حنان الأحمد، ٢٠٠٧)^(٢) و (حسن بسيوني، ٢٠٠٥)^(٣) في أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات الحالة الاجتماعية والرضا الوظيفي.

٢-٤ الاختبارات اللامعلمية لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الرضا الوظيفي:
يوضح الجدول رقم (٣٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الرضا الوظيفي

جدول رقم (٣٢)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير عدد سنوات الخبرة في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب						قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١٠ - ٢٠ سنة	٢٠ - ٣٠ سنة	٣٠ - ٤٠ سنة	أكثر من ٤٠ سنة			
الرضا عن الأجر	١٣٩.١٠	١٠٠.٣٩	١١٩.٣٨	١٢٧.٠٦	١٦٦.٢٢	١٤.٨٥٧	٠.٠٠٠٥	معنوية	
الرضا عن محتوى العمل	٥٧.٤٠	٧٩.٥٣	١٢٣.٠٥	١٤٨.١٠	١٣٠.٠٣	٢٧.٩٢٨	٠.٠٠٠٠	معنوية	
الرضا عن جماعة العمل	٤٣.٢٠	١٣٠.٠٧	١١٤.٢٤	١٤٦.٤١	١٠٤.٩٥	١٩.٧٢٧	٠.٠٠٠١	معنوية	
الرضا عن ساعات العمل	١٢٦.٢٠	١١٣.٦٩	١١٥.٨٨	١٣٧.٧٩	١٣١.١٧	٥.٤١٣	٠.٢٤٧	غير معنوية	
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٩٥.٣٠	٦٨.٥٦	١٢٧.٨٣	١٣٢.٩٧	١٥٠.٩٠	٣١.٥٤٢	٠.٠٠٠٠	معنوية	
الرضا عن أسلوب الإشراف	٩٥.٧٠	٩٧.١١	١١٥.٨٧	١٤٩.٧٩	١١٩.٦٢	١٨.٢٧٩	٠.٠٠٠١	معنوية	
الرضا الوظيفي	١١٩.٣٠	٨٤.٣٣	١١٦.٤٩	١٤٧.٣٢	١٣٦.١٢	٢١.٦٢٥	٠.٠٠٠٠	معنوية	

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن الأجر حيث تعتبر فئة (٣٠ سنة فأكثر) أكثر إدراكاً للرضا عن الأجر ثم يليها فئة أقل من ٥ سنوات ثم فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) ثم فئة (١٠ - ٢٠ سنة) وأخيراً فئة (٥ - ١٠ سنوات).

(١) Minh-Quang Duong, Op.Cit, P2056.

(٢) حنان عبد الرحيم الأحمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص٣١٨.

(٣) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره ، ص١٣١.

٢- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن محتوى العمل حيث تعتبر فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) أكثر إدراكاً للرضا عن محتوى العمل ثم فئة (٣٠ سنة فأكثر) ثم يليها فئة (١٠ - ٢٠ سنة) ثم يليها فئة (٥ - ١٠ سنوات) وأخيراً فئة (أقل من ٥ سنوات).

٣- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن جماعة العمل حيث تعتبر فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) أكثر إدراكاً للرضا عن جماعة العمل ثم يليها فئة (٥ - ١٠ سنوات) ثم يليها فئة (١٠ - ٢٠ سنة) ثم يليها فئة (٣٠ سنة فأكثر) وأخيراً فئة (أقل من ٥ سنوات).

٤- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن نظام الترقيات والحوافز حيث تعتبر فئة أقل من ٥ سنوات أكثر إدراكاً لنظام الترقيات والحوافز ثم يليها فئة (٣٠ سنة فأكثر) ثم يليها فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) ثم يليها فئة (١٠ - ٢٠ سنة) وأخيراً فئة (٥ - ١٠ سنوات).

٥- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن أسلوب الإشراف حيث تعتبر فئة (٢٠ - ٣٠ سنة) أكثر إدراكاً للرضا عن أسلوب الإشراف ثم يليها فئة (٣٠ سنة فأكثر) ثم يليها فئة (١٠ - ٢٠ سنة) ثم يليها فئة (٥ - ١٠ سنوات) ثم يليها فئة (أقل من ٥ سنوات).

٦- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والرضا عن ساعات العمل.

٧- توجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (حنان الأحمد، ٢٠٠٧)^(١) و (حسن بسيوني، ٢٠٠٥)^(٢) ويختلف مع دراسة كلاً من (Minh, 2014)^(٣) و (شيخ سعيدة، ٢٠١٥)^(٤) الذين أشاروا أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات عدد سنوات الخبرة والرضا الوظيفي.

(١) حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٨.

(٢) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٠.

(٣) Minh-Quang Duong, Op.Cit, P2056.

(٤) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٣.

٢-٥ الاختبارات اللامعلمية لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣٣) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (٣٣)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير التخصص الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	وظائف هندسية وفنية	وظائف مالية وإدارية	وظائف أخرى			
الرضا عن الأجر	١٢٠.٢٥	١١٩.٦٧	١٣٠.٩٠	١.٤٤٢	٠.٤٨٦	غير معنوي
الرضا عن محتوى العمل	١٢٢.٢٢	١٠٦.٣٥	١٣٥.٠٢	٥.٩١٥	٠.٠٥٢	غير معنوي
الرضا عن جماعة العمل	١٢٧.٦١	١٠٢.١٨	١٣٣.٥١	٧.١٦٧	٠.٠٢٨	معنوي
الرضا عن ساعات العمل	١٢١.٣٨	١١٢.٩٣	١٣٢.٩١	٣.١٣٢	٠.٢٠٩	غير معنوي
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١١٨.٨٩	١٣٣.٠٦	١٢٦.٣٨	١.١٩٩	٠.٥٤٩	غير معنوي
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٢١.٦٤	١٣٠.٤٧	١٢٥.٨٠	٠.٤٥٢	٠.٧٩٨	غير معنوي
الرضا الوظيفي	١٢١.٧٦	١١٥.٠٧	١٣١.٨٤	٢.٢٠٧	٠.٣٣٢	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي والرضا عن جماعة العمل حيث تعتبر فئة الوظائف الأخرى أكثر إدراكاً للرضا عن جماعة العمل ثم يليها فئة الوظائف الهندسة والفنية وأخيراً فئة الوظائف المالية والإدارية.

٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي والرضا عن (الأجر - محتوى العمل - ساعات العمل - نظام الترقيات والحوافز - أسلوب الإشراف).

٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي والمقياس الكلي للرضا الوظيفي.

٢-٦ الاختبارات اللامعلمية لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٣٤) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (٣٤)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المستوى الوظيفي في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب			قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	مدير عام	مدير إدارة	درجات مختلفة			
الرضا عن الأجر	١٢٨.٣٠	١٤٧.٣	١٢٤.٤٢	١.٠٧٢	٠.٥٨٥	غير معنوي
الرضا عن محتوى العمل	١٢٥.٤٠	١٤٤.٦٨	١٢٤.٦٠	٠.٨٢٠	٠.٦٦٤	غير معنوي
الرضا عن جماعة العمل	١٠٦.٤٠	٩٦.٥٩	١٢٧.٢٧	٢.٣٦٤	٠.٣٠٧	غير معنوي
الرضا عن ساعات العمل	٢٠٣.٠٠	٩٠.٧٣	١٢٥.٤٨	٨.٤٤٥	٠.٠١٥	معنوي
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٨١.٨٠	١٦١.٤٥	١٢٢.٦١	٦.٢٠٨	٠.٠٤٥	معنوي
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٣٨.٥٠	١٥٨.٠٩	١٢٣.٦٩	٢.٥٥٥	٠.٢٧٩	غير معنوي
الرضا الوظيفي	١٦٢.٠٠	١٣٠.٠٥	١٢٤.٥١	١.٣٦٢	٠.٥٠٦	غير معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي والرضا عن ساعات العمل حيث تعتبر فئة مدير عام أكثر إدراكاً للرضا عن ساعات العمل يليها فئة الدرجات المختلفة وأخيراً فئة مديرو الإدارات.

٢- توجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي والرضا عن نظام الترقيات والحوافز حيث تعتبر فئة مدير عام أكثر إدراكاً للرضا عن نظام الترقيات والحوافز يليها فئة مديرو الإدارات ثم أخيراً فئة الدرجات المختلفة.

٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي والرضا عن (الأجر - محتوى العمل - جماعة العمل - أسلوب الإشراف).

٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. وهذا يختلف مع دراسة (Ziwan, 2006)^(١) و (حسن بسيوني، ٢٠٠٥)^(١) الذين أشاروا أنه يوجد اختلافات.

(١) Wan, Z., L.E. Leightley, Op.Cit, P362.

٧-٢ اختبارات اللامعلمية لتأثير السن في أبعاد الرضا الوظيفي:

يوضح جدول رقم (٣٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير السن في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب				قيمة مربع كاي	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
	٢٥ - ١٨	٤٠ - ٢٥	٥٠ - ٤٠	٦٠ - ٥٠			
الرضا عن الأجر	٢٠١.٧٥	١٠٥.٣٠	١١٥.٦٧	١٤٨.١٧	٢٢.٨١٣	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن محتوى العمل	١٥٠.٢٥	٩٣.٦٦	١٣٤.٠٥	١٤٣.٩٩	٢٢.٣٧٦	٠.٠٠٠	معنوي
الرضا عن جماعة العمل	١٢٧.٧٥	١١٨.٦٩	١٢٣.٠٥	١٣٣.٩٥	٢.٠٢٣	٠.٥٦٨	غير معنوية
الرضا عن ساعات العمل	٢٢٤.٥٠	١١١.٠٧	١٢٨.٣٣	١٢٨.٦٥	١٤.٨٤١	٠.٠٠٢	معنوي
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٦٥.٢٥	١٠٢.٣٦	١٢٩.١٧	١٣٩.٩٣	١٣.٣٣٤	٠.٠٠٤	معنوية
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٢٩.٥٠	١١٣.١٥	١١٤.٢٢	١٤٧.٦٧	١٢.٢٣٠	٠.٠٠٧	معنوي
الرضا الوظيفي	٢٠٦.٠٠	٩٨.٣٨	١٢٢.٩٩	١٤٦.٨٠	٢٥.٥٢١	٠.٠٠٠	معنوي

يتضح من الجدول السابق:

١- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبعد الرضا عن الأجر حيث تعتبر فئة السن من (١٨ - ٢٥) سنة أعلى الفئات إدراكاً للرضا عن الأجر يليها فئة السن من (٥٠ - ٦٠) سنة ثم فئة السن من (٤٠ - ٥٠) سنة وأخيراً فئة السن من (٢٥ - ٤٠) سنة.

٢- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبعد الرضا عن محتوى العمل حيث تعتبر فئة السن من (١٨ - ٢٥) سنة أعلى الفئات إدراكاً للرضا عن محتوى العمل ثم يليها فئة السن من (٥٠ - ٦٠) سنة ثم فئة السن من (٤٠ - ٥٠) سنة وأخيراً فئة السن من (٢٥ - ٤٠) سنة.

٣- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبعد الرضا عن ساعات العمل حيث تعتبر فئة السن من (١٨ - ٢٥) سنة أعلى الفئات إدراكاً للرضا عن ساعات العمل يليها فئة السن من (٥٠ - ٦٠) سنة ثم فئة السن من (٤٠ - ٥٠) سنة وأخيراً فئة السن من (٢٥ - ٤٠) سنة.

(١) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١.

٤- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبعدها الرضا عن نظام الترقيات والحوافز حيث تعتبر فئة السن (١٨-٢٥) سنة أعلى الفئات إدراكاً للرضا عن نظام الترقيات والحوافز يليها فئة السن (٥٠-٦٠) سنة ثم فئة السن (٤٠-٥٠) سنة وأخيراً فئة السن من (٢٥-٤٠) سنة.

٥- توجد اختلافات جوهرية بين مدرجات فئات السن المختلفة لبعدها الرضا عن أسلوب الإشراف حيث تعتبر فئة السن من (٥٠-٦٠) أعلى الفئات إدراكاً للرضا عن أسلوب الإشراف يليها فئة السن من (١٨-٢٥) ثم فئة السن من (٤٠-٥٠) ثم فئة السن من (٢٥-٤٠) .

٦- لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للرضا عن جماعة العمل.

٧- توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المختلفة للرضا عن المقياس الكلي للرضا الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (Minh, 2014)^(١) و (Ziwan, 2006)^(٢) و (حسن بسيوني حسن، ٢٠٠٥)^(٣) ويختلف مع دراسة (حنان الأحمد، ٢٠٠٧)^(٤) بأنه يوجد اختلافات جوهرية بين النوع والرضا الوظيفي.

٢- ٨ اختبار مان ويتني لتأثير متغير النوع في أبعاد الرضا الوظيفي:
يوضح الجدول رقم (٣٦) نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد الرضا الوظيفي.
جدول رقم (٣٦)

نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في أبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة Z	مستوى المعنوية	قيمة الدلالة
	ذكور	إناث			
الرضا عن الأجر	١٢٥.٢٩	١٢٥.٧٨	- ٠.٠٥٤	٠.٩٥٧	غير معنوي
الرضا عن محتوى العمل	١٢٨.٩٧	١٢٠.٧٩	- ٠.٨٨٩	٠.٣٧٤	غير معنوي
الرضا عن جماعة العمل	١٣٥.٩٨	١١١.٢٦	- ٢.٧٤١	٠.٠٠٦	معنوي
الرضا عن ساعات العمل	١٤١.٢٣	١٠٤.١٣	- ٤.٠٤٨	٠.٠٠٠	معنوية
الرضا عن نظام الترقيات والحوافز	١٢٢.٦٦	١٢٩.٣٦	- ٠.٧٢٩	٠.٤٦٦	غير معنوية
الرضا عن أسلوب الإشراف	١٢٦.٥٥	١٢٤.٠٨	- ٠.٢٦٨	٠.٧٨٩	غير معنوية
الرضا الوظيفي	١٣١.٥٤	١١٧.٣٠	- ١.٥٣٩	٠.١٢٤	غير معنوية

(١) Minh-Quang Duong, Op.Cit, P2056.

(٢) Wan, Z., L.E. Leightley, Op.Cit, P362.

(٣) حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مرجع سبق ذكره ، ص١٣١.

(٤) حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص٣١٨.

يتضح من الجدول السابق:

- ١- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث للرضا جماعة العمل حيث تزيد مدركات الذكور لهذا البعد مقارنة بمدركات الإناث.
- ٢- توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث للرضا عن ساعات العمل حيث تزيد مدركات الذكور لهذا البعد مقارنة بمدركات الإناث.
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث للرضا عن (الأجر - محتوى العمل - نظام الترقيات والحوافز - أسلوب الإشراف).
- ٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث والمقياس الكلي للرضا الوظيفي. وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (Ziwan, 2006)^(١) و (حنان الأحمدى، ٢٠٠٧)^(٢) ويختلف مع دراسة (Minh, 2014)^(٣) التي أشارت أنه لا توجد اختلافات.

اختبار صحة الفرض الثاني:

يتمثل الفرض الثاني في الدراسة فيما يلي:

يختلف الشعور بالرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين على النحو التالي:

١- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن ساعات العمل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الدخل من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم رفض الفرض البديل.

٢- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم قبول الفرض البديل.

(١) Wan, Z., L.E. Leightley, Op.Cit, P.362

(٢) حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره ، ص٣١٨.

(٣) Minh-Quang Duong, Op.Cit, P.2056

٣- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث مدركات الرضا الوظيفي ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم قبول الفرض البديل.

٤- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث مدركات الرضا الوظيفي، من التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن ساعات العمل.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات عدد سنوات الخبرة من حيث الرضا الوظيفي الكلي، إذن يتم قبول الفرض البديل.

٥- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث الرضا عن جماعة العمل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات التخصص الوظيفي من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم رفض الفرض البديل.

٦- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي من حيث الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- لا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا الوظيفي الكلي، إذن يتم رفض الفرض البديل.

٧- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف، ولا توجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن جماعة العمل.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات السن من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم قبول الفرض البديل.

٨- يوجد اختلافات جوهرية بين النوع من حيث مدركات الرضا الوظيفي، ومن التحليل السابق تبين:

- هناك اختلافات جوهرية بين فئات النوع من حيث الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن ساعات العمل، ولا يوجد اختلافات جوهرية من حيث الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نظام الترقيات والحوافز، الرضا عن أسلوب الإشراف.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات النوع من حيث الرضا الوظيفي الكلي إذن يتم رفض الفرض البديل.

إثبات الفرض الثالث:

وينص على الآتي:

توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - عدالة التعاملات - عدالة المعلومات) والرضا الوظيفي ولإثبات هذا الفرض تم استخدام:

١- تحليل الانحدار البسيط:

لاختبار كل بعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

٢- تحليل الانحدار المتعدد:

وذلك لمعرفة أي المتغيرات المستقلة من أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

١) تحليل الانحدار البسيط:

١- تأثير بعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي:

١-١ اختبار جودة نموذج العلاقة:

يوضح الجدول التالي أن قيمة اختبار (F) للنموذج أعطى (٤٨.٠٧٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وتدل على جودة (جوهرية، معنوية) نموذج العلاقة بين بعد عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي وعلى صحة الاعتماد على نتائج النموذج.

جدول رقم (٣٧)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	١١.٤٤٤	١	١١.٤٤٤	٤٨.٠٧٨	٠.٠٠٠
البواقي	٥٩.٠٣١	٢٤٨	٠.٢٣٨		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

١-٢ اختبار معامل التحديد RSQUARE (القدرة التفسيرية للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.١٦٢) وهذا يعني أن المتغير المستقل عدالة الإجراءات الذي تم إدراجه يفسر حوالي ١٦.٢% ، في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (٣٨)

معاملات الارتباط والتحديد لبعد عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.٤٠٣	٠.١٦٢	٠.١٥٩	٠.٤٨٧٩

٣-١ نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي يوضح الجدول رقم (٣٩) تأثير بعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٣٩)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي

النموذج	معامل التغير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة ت	مستوى المعنوية
الثابت	٢.٤٣١	٠.١١٠		٢٢.٠٥٤	٠.٠٠٠
عدالة الإجراءات	٠.٢٤٢	٠.٠٣٥	٠.٤٠٣	٦.٩٣٤	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أنه يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠١ ويمكن صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.431 + 0.242 \times X_1$$

ويرجع تأثير بعد عدالة الإجراءات إلى:

إذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات الرسمية في العمل وعدم التحيز في تطبيقها فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي والعكس.

٢- تأثير بعد عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي:

٢-١ اختبار جودة نموذج العلاقة:

يوضح الجدول التالي أن قيمة اختبار (F) للنموذج أعطى (٧٣.٠٦٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وتدل على جودة (جوهرية ، معنوية) نموذج العلاقة بين بعد عدالة التوزيع والرضا الوظيفي وعلى صحة الاعتماد على نتائج النموذج.

جدول رقم (٤٠)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة التوزيع والرضا الوظيفي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	١٦.٠٣٨	١	١٦.٠٣٨	٧٣.٠٦٥	٠.٠٠٠
البواقي	٥٤.٤٣٧	٢٤٨	٠.٢٢٠		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

المصدر: من إعداد الباحث.

٢-٢ اختبار معامل التحديد (RSQUAKE) (القدرة التفسيرية للنموذج)

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.٢٢٨) وهذا يعني أن المتغير المستقل (عدالة التوزيع) الذي تم إدراجه يفسر حوالي ٢٢.٨% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (٤١)

معاملات الارتباط والتحديد لبعد عدالة التوزيع والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.٤٧٧	٠.٢٢٨	٠.٢٢٤	٠.٤٦٨٥

٣-٢ نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي. يوضح الجدول رقم (٤٢) تأثير بعد عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٤٢)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي

النموذج	معامل التغير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة ت	مستوى المعنوية
الثابت	٢.٤١٨	٠.٠٩٢	-	٢٦.٢٢١	٠.٠٠٠
عدالة التوزيع	٠.٢٤٨	٠.٠٢٩	٠.٤٧٧	٨.٥٤٨	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي بمستوى معنوية ٠.٠١ ويمكن صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.418 + 0.248 \times X_2$$

ويرجع تأثير بعد عدالة التوزيع إلى إذا شعر الفرد بأن عدالة المخرجات توزع بأسلوب عادل يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه الوظيفي.

٣- تأثير بعد عدالة التعامل في الرضا الوظيفي:

٣-١ اختبار جودة نموذج العلاقة:

يوضح الجدول التالي أن قيمة اختبار (F) للنموذج أعطى (٤٩.٥١٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) وتدلل على جودة (جوهرية - معنوية) نموذج العلاقة بين بعد عدالة التعامل والرضا الوظيفي وعلى صحة الاعتماد على نتائج النموذج.

جدول رقم (٤٣)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة التعامل والرضا الوظيفي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	١١.٧٣٠	١	١١.٧٣٠	٤٩.٥١٨	٠.٠٠٠
البواقي	٥٨.٧٤٦	٢٤٨	٠.٢٣٧		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

٣-٢ اختبار معامل التحديد RSQUARE (القدرة التفسيرية للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.١٦٦) وهذا يعني أن بعد المتغير المستقل (عدالة التعامل) الذي تم إدراجه يفسر حوالي ١٦.٦% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (٤٤)

معاملات الارتباط والتحديد لبعد عدالة التعامل والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.٤٠٨	٠.١٦٦	٠.١٦٣	٠.٤٨٦٧

٣-٣ نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة التعامل في الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٤٥) تأثير بعد عدالة التعامل في الرضا الوظيفي

جدول رقم (٤٥)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة التعامل في الرضا الوظيفي

النموذج	معامل التغير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة ت	مستوى المعنوية
الثابت	٢.٠٦٦	٠.١٥٩		١٢.٩٧٨	٠.٠٠٠
عدالة التعامل	٠.٢٨٠	٠.٠٤٠	٠.٤٠٨	٧.٠٣٧	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة التعامل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ويمكن صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.066 + 0.280 \times X_3$$

ويرجع تأثير بعد عدالة التعامل إلى إذ شعر الفرد بأنه يعامل باحترام وتقدير يؤدي إلى استقراره النفسي ومن ثم زيادة رضاه الوظيفي.

٤- تأثير بعد عدالة المعلومات في الرضا الوظيفي:

٤-١ اختبار جودة نموذج العلاقة:

يوضح الجدول التالي أن قيمة اختبار (F) للنموذج أعطى (١٠٩.٨٣٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) وتدلل على جودة (جوهرية ، معنوية) نموذج العلاقة بين بعد عدالة المعلومات والرضا الوظيفي وعلى صحة الاعتماد على نتائج النموذج.

جدول رقم (٤٦)

تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستقل عدالة المعلومات والرضا الوظيفي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	٢١.٦٣٢	١	٢١.٦٣٢	١٠٩.٨٣٦	٠.٠٠٠
البواقي	٤٨.٨٤٣	٢٤٨	٠.١٩٧		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

٤-٢ اختبار معامل التحديد R SQUARE (القدرة التفسيرية للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.٣٠٧) وهذا يعني أن المتغير المستقل (عدالة المعلومات) الذي تم إدراجه يفسر حوالي ٣٠.٧% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول رقم (٤٧)

معاملات الارتباط والتحديد لبعد عدالة المعلومات والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.٥٥٤	٠.٣٠٧	٠.٣٠٤	٠.٤٤٣٨

٤-٣ نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة المعلومات في الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٤٨) تأثير بعد عدالة المعلومات في الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٤٨)

نموذج الانحدار البسيط لتأثير بعد عدالة المعلومات في الرضا الوظيفي

النموذج	معامل التغير B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار β	قيمة ت	مستوى المعنوية
الثابت	١.٩٢٧	٠.١٢١		١٥.٨٧٧	٠.٠٠٠
عدالة المعلومات	٠.٣٣١	٠.٠٣٢	٠.٥٥٤	١٠.٤٨٠	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي - برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة المعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠١ ويمكن صياغة نموذج الانحدار البسيط كالآتي:

$$Y = 1.927 + 0.331 X 4$$

ويرجع تأثير بعد عدالة المعلومات أنه إذا اتبعت المنظمة أسلوب الشفافية في إتاحة نظام المعلومات بدرجة يتساوى فيها جميع العاملين حيث يشعر العامل بأهمية دوره كأداة مؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ينعكس بصورة غير مباشرة على التجانس النفسي للفرد وشعوره بالرضا الوظيفي

٢- تحليل الانحدار المتعدد:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٠.٠١ ويوضح الباحث فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة STEPWISE لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

أ- اختبار صلاحية النموذج:

يتضح من الجدول التالي صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة F (٤٠.١٠٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (٤٩)

تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع الرضا الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	٢٧.٨٨٧	٤	٦.٩٧٢	٤٠.١٠٨	٠.٠٠٠
البواقي	٤٢.٥٨٨	٢٤٥	٠.١٧٤		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

ب- اختبار معامل التحديد R SQUARE (القدرة التفسيرية للنموذج):

يوضح الجدول التالي أن معامل التحديد يساوي (٠.٣٩٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر (٣٩.٦%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي قوة تفسيرية متوسطة تدل على أثر متوسط لأبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في الرضا الوظيفي كبعد تابع وأن نسبة ٤٠.٤% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع دراسة الباحث أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (٥٠)

معاملات الارتباط والتحديد لابعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٠.٦٢٩	٠.٣٩٦	٠.٣٨٦	٠.٤١٦٩

ج- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (٥١) تأثير أبعاد الرضا الوظيفي في الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٥١)

نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار المعياري β	ت. المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	١.٥٦٤	٠.١٤٩		١٠.٤٧٠	٠.٠٠٠	
عدالة الإجراءات	٠.١١٩	٠.٠٣٨	٠.١٩٩	٣.١٤٣	٠.٠٠٢	معنوي
عدالة التوزيع	٠.٠٨٤	٠.٠٣٦	٠.١٦١	٢.٣٣١	٠.٠٢١	معنوي
عدالة التعامل	٠.٠١٦	٠.٠٤٩	٠.٠٢٣	٠.٣٢٢	٠.٧٤٧	غير معنوي
عدالة المعلومات	٠.٢٤٨	٠.٠٤٦	٠.٤١٤	٥.٣٣٩	٠.٠٠٠	معنوي

يتضح من الجدول السابق أن بعد عدالة التعامل غير معنوي أي يمكن الاستغناء عنه حيث أنه غير مؤثر في وجود العوامل الأخرى.

صياغة معادلة الانحدار:

يوضح الجدول التالي خطوات استخدام Stepwise Regression حيث تم إدخال عدالة

المعلومات في أول خطوة من خطوات النموذج والذي مثل أعلى نسبة تحديد $R^2 = 0.307$

بمعنى أن عدالة المعلومات منفردة يمكنها تفسير ٣٠.٧% من قيمة الرضا الوظيفي.

ثم تم إدخال عدالة الإجراءات في الخطوة الثانية ليصبح معامل التحديد ٠.٣٨٢ أي بزيادة

قدرها ٠.٠٧٥ أي تم زيادة معامل التحديد بنسبة ٧.٥%.

وفي الخطوة الثالثة تم إضافة عدالة التوزيع ليصبح معامل التحديد ٠.٣٩٥ أي بزيادة

قدرها ٠.٠١٣ أي تم زيادة معامل التحديد بنسبة ١.٣%.

جدول رقم (٥٢)

خطوات استخدام Stepwinse Regression

النموذج	R2
Step 1	٠.٣٠٧
Step 2	٠.٣٨٢
Step 3	٠.٣٩٥

أي من خلال صياغة النموذج باستخدام Stepwinse Regression تم الوصول إلى مربع معامل التحديد $R^2 = 0.395$ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الثلاث المحددة سابقاً يمكنها تفسير ٣٩.٥% من قيمة المتغير التابع.

ومن الجدول التالي تم حساب قيمة ($F = 53.638$) لاختبار التباين وأن الانحدار معنوي والنموذج يعبر عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع له.

جدول رقم (٥٣)

تحليل التباين للنموذج الرضا الوظيفي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	
الانحدار	٢٧.٨٦٩	٣	٩.٢٩٠	٥٣.٦٣٨	** ٠.٠٠٠
البواقي	٤٢.٦٠٦	٢٤٦	٠.١٧٣		
المجموع	٧٠.٤٧٥	٢٤٩			

** عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

وأثبت اختبار T.test أن جميع معاملات هذه العوامل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

جدول رقم (٥٤)

لاختبار معاملات النموذج

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الانحدار المعياري β	ت. المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	١.٥٨٦	٠.١٣١		١٢.٠٨٦	٠.٠٠٠
عدالة المعلومات	٠.٢٥٨	٠.٠٣٣	٠.٤٣١	٧.٧٠٢	٠.٠٠٠ *
عدالة الإجراءات	٠.١٢٢	٠.٠٣٧	٠.٢٠٣	٣.٢٩٧	٠.٠١ *
عدالة التوزيع	٠.٠٨١	٠.٠٣٥	٠.١٥٦	٢.٣١٩	٠.٠٢١ *

نموذج العلاقة الإنداردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

ويهدف هذا النموذج إلى معرفة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي:

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

B₀: تشير إلى المقدار الثابت بمعنى أن مهما ظهرت قيم المتغيرات المستقلة أو حتى انعدمت فإن قيمة التغير الحاصل في المتغير التابع هو مقدار ثابت.

B₁, B₂, B₃, B₄: هي معالم (ثوابت) المتغيرات المستقلة للعلاقة المطلوب تقديرها.

X₁, X₂, X₃, X₄: المتغيرات المستقلة الممثلة لأبعاد العدالة التنظيمية.

X₁: بعد عدالة المعلومات.

X₂: بعد عدالة الإجراءات

X₃: بعد عدالة التوزيع

X₄: بعد عدالة التعامل

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة العلاقة التأثيرية في العلاقة الرياضية وكتابة معادلة الانحدار للنموذج كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

وبالنظر في النموذج السابق:

$$\text{الرضا الوظيفي} = ١.٥٨٦ + (٠.٢٥٨) \text{ عدالة المعلومات} + (٠.١٢٢) \text{ عدالة الإجراءات} + (٠.٠٨١) \text{ عدالة التوزيع.}$$

ويمكن قياس أبعاد العدالة التنظيمية وتطبيق النموذج التنبؤ بالرضا الوظيفي:

بحيث أن:

- كل زيادة قدرها (٠.٢٥٨) وحدة وزن مرجح نتيجة عدالة المعلومات تؤدي إلى تحسن في الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة.
- كل زيادة قدرها (٠.١٢٢) وحدة وزن مرجح نتيجة عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحسن في الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة.
- كل زيادة قدرها (٠.٠٨١) وحدة وزن مرجح نتيجة عدالة التوزيع تؤدي إلى تحسن في الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة.

ويتضح مما سبق أن المتغيرات المستقلة (عدالة المعلومات - عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع) ذات تأثير على الرضا الوظيفي وأن المتغير المستقل عدالة التعامل غير ذات تأثير على الرضا الوظيفي (غير ذات دلالة معنوية).

اختبار صحة الفرض الثالث:

يتمثل الفرض الثالث للدراسة فيما يلي:

توجد علاقة جوهريّة ذات تأثير إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة توزيع، عدالة إجراءات، عدالة تعامل، عدالة معلومات) والرضا الوظيفي على النحو التالي:

١- باستخدام تحليل الانحدار البسيط:

أ- يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي وتم صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.431 + 0.242 X_1$$

ب- يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي وتم صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.418 + 0.248 X_2$$

ج- يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة التعامل على الرضا الوظيفي وتم صياغة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.066 + 0.280 X_3$$

د- يوجد تأثير معنوي لبعد عدالة المعلومات على الرضا الوظيفي، وتم صياغة نموذج الإنحدار كالاتي:

$$Y = 1.927 + 0.331 X_4$$

٢- باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد:

- إن بعد عدالة التعامل غير معنوي أي يمكن الاستغناء عنه حيث إنه غير مؤثر في وجود الأبعاد الأخرى (عدالة الإجراءات - عدالة التوزيع - عدالة المعلومات)، وتم صياغة نموذج الإنحدار كالاتي:

الرضا الوظيفي = ١.٥٨٦ + (٠.٢٥٨) عدالة المعلومات + (٠.١٢٢) عدالة الإجراءات + (٠.٠٨١) عدالة التوزيع.

الخلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي بهدف دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذا الجهاز، ومن خلال دراسة هذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية في الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية ٣.٤.
- مستوى الرضا الوظيفي في الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي ٣.١٦.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان ٠.٥٩٤.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية ومستوى العدالة التنظيمية.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الدخل ، التخصص الوظيفي ، المستوى الوظيفي ، السن ، النوع) ومستوى العدالة التنظيمية.
- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، عدد سنوات الخبرة ، السن) ومستوى الرضا الوظيفي.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل ، التخصص الوظيفي ، المستوى الوظيفي ، النوع) ومستوى الرضا الوظيفي.
- معادلة الانحدار الخط المتعدد بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي هي:
$$\text{الرضا الوظيفي} = ١.٥٨٦ + (٠.٢٥٨) \text{ عدالة المعلومات} + (٠.١٢٢) \text{ عدالة الإجراءات} + (٠.٠٨١) \text{ عدالة التوزيع.}$$

الفصل الخامس

إطار مقترح لتحسين الرضا الوظيفي

والنتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي

ثالثاً: التوصيات

أولاً: النتائج:

- نتائج الدراسة النظرية:

١- تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

٢- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية والتجاوز عنها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يدفع العاملين لاحتمال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.

٣- تشمل العدالة التنظيمية أربعة أنواع تتمثل في العدالة التوزيعية وهي العدالة المتعلقة بتوزيع العوائد، العدالة الإجرائية وهي العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، عدالة المعلومات وهي تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم، وعدالة المعاملة وهي الطريقة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤوسائهم وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض إذ أن فقدان أي نوع من هذه الأنواع يؤدي إلى شعور العامل بعدم العدالة.

٤- إحساس العاملين بتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، التعاون مع الآخرين، سلوك المواطننة التنظيمية وفي حال غيابها يؤدي إلى زيادة الشكاوي، ضغوط العمل، الفساد المالي والإداري.

٥- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر إيجابية للفرد تجاه وظيفته الناتجة عن الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وبقدر ما تمثل هذه الوظيفة من مصدر إشباعات ومنافع متعددة بالنسبة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.

٦- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته (احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية) ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (الأجر، الحوافز والترقيات، أسلوب الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ساعات العمل).

٧- يؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الظواهر التنظيمية مثل الغياب، التأخير، معدل دوران العمل، ويؤدي إلى العديد من الأمراض الجسدية مثل الإرهاق البدني، ارتفاع في ضغط الدم، والعديد من الأمراض النفسية مثل التهكم والسخرية فيما يتعلق بالعمل، الشعور بالإحباط واليأس الشعوري، الاكتئاب والعزلة وأيضاً العديد من الأمراض السلوكية مثل عدم الرغبة في إبداء مرونة في العمل، إنخفاض الولاء التنظيمي، ارتفاع معدل المنازعات بين الموظفين بعضهم البعض.

٨- توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي لذات تعتبر العدالة التنظيمية كأحد أهم العوامل التي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي توصل إلى مجموعة من النتائج.

١- مستوى العدالة التنظيمية بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية ٣.٤.

٢- مستوى الرضا الوظيفي بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ٣.١٦.

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان ٠.٥٩٤.

٤- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - السن - النوع) ومستوى العدالة التنظيمية.

٥- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية ومستوى العدالة التنظيمية.

٦- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - النوع) ومستوى الرضا الوظيفي.

٧- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - عدد سنوات الخبرة - السن) ومستوى الرضا الوظيفي.

٨- معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي هي:

الرضا الوظيفي = ١.٥٨٦ + (٠.٢٥٨) عدالة المعلومات + (٠.١٢٢) عدالة الإجراءات + (٠.٠٨١) عدالة التوزيع.

ثانياً: إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بجانب العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، يقترح الباحث مجموعة من البرامج التي تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة للتطبيق على الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي ثم عرضاً مبسطاً لمزايا هذا الإطار وتوضيح بعض المشكلات التي قد تواجه تطبيقه وكيفية مواجهتها، ويتمثل ذلك المقترح في الشكل التالي:

شكل رقم (٢١)

إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي
بالتطبيق على الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي



- المدخلات:

يشير الباحث أن هناك مجموعة من المشكلات التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، منها ما يتعلق بالنواحي التنظيمية كالبيروقراطية وروتين العمل، ومنها ما يتعلق بالنواحي الإدارية كعدم المشاركة في اتخاذ القرار وعدم وجود فرص للتقدم في المراكز الإدارية وغياب العدالة بين الأفراد، ومنها ما يتعلق بالنواحي المالية كالحوافز والمكافآت والمشاركة في الدورات التدريبية.

- العمليات "أدوات وآليات تحسين الرضا الوظيفي":

١- الإدارة بالقيم:

مفهوم القيم:

هي عبارة عن أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني في المرشد ولدليل للسلوك^(١).

دور القيم في السلوك:

- تحديد الصح والخطأ.
- تحديد طبيعة التشابه والمنازعات بين الأفراد.
- يزداد التماثل بين الأفراد كلما تشابهت القيم.
- يزداد فعالية المدير كما تشابهت قيمه مع مرؤوسيه.
- قيم المدير تؤثر في اختبار قيم المنظمة.
- تحديد قيمة ومكانة الإنسان في المجتمع.
- معيار يحكم تصورات وتصرفات الإنسان.

أنواع القيم:

يوجد العديد من تصنيفات القيم مثل (القيم الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الاجتماعية، القيم الجمالية، القيم الفكرية...) ويمكن التركيز على نوعين من القيم هما:

(١) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، ١٩٩٣، ص ١٠٦.

- القيم الشخصية:

وهي مجموعة من القيم الخاصة بنشأة الأفراد وتطورهم وسلوكهم الشخصي مثل (حسن الخلق، التطوير الذاتي، الأمانة، الإلتقان، المبادأة،).

- القيم التنظيمية:

وهي مجموعة من القيم السائدة في المنظمة مثل (القيم المرتبطة بإنجاز الأعمال، الجودة، النمو والتطوير، الكفاءة، وحدة السلطة، رؤية ورسالة المنظمة...) وتكتسب هاتان القيمتان أهمية في المنظمات حيث إذا غابت هذه القيم أو تضاربت فإن الإنسان يغترب عن ذاته وعن مجتمعه ويفقد دوافعه للعمل وأيضاً حدوث صراع يدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والإنهيار.

يؤدي هذا التوافق إلى خلق اتجاهات مؤيدة من قبل الأفراد نحو المنظمة وأهدافها، وانتشار الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا لدى العاملين عن الوظيفة والمنظمة.

وتعتبر عملية التوافق بين الفرد والمنظمة مشكلة معقدة لأن السائد هو التعارض. وبالتالي فعملية التوافق تحتاج إلى مقدرة من قبل الإدارة على التنسيق بين قيم وأهداف العاملين ورغباتهم - والتي تختلف باختلاف الأفراد والجماعات - وقيم وأهداف المنظمة. كما أن المشكلة تزداد تعقيداً لعدم توفر المعرفة لدى الإدارة عن الأهداف والرغبات المختلفة للعاملين لتعدها وتنوعها وتجدها بالإضافة إلى أن الأهداف سواء للأفراد أو للمنظمة في حالة تغير مستمر من فترة لأخرى.

وتشير رباب فهمي^(١) نقلاً عن حميد، والمعاز ١٩٨٩ أنه يمكن الاسترشاد ببعض الأسس التي تحقق الفاعلية لمهمة الإدارة في تحقيق التوافق بين القيم والأهداف المتعارضة كما يلي:

١- تدعيم أنظمة الاتصال بين الإدارة والعاملين بما يوفر المعلومات للإدارة التي تساعد في تحقيق التوافق بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة.

٢- مراجعة القيم والأهداف التنظيمية بصفة مستمرة والتحقق من توافقها مع قيم وأهداف الأفراد واحتياجاتهم.

٣- تحديد الأهداف التنظيمية بالطريقة التي تجعل العاملين يبذلون الجهود المطلوبة لبلوغها.

٤- تحديد طرق وإجراءات العمل بطريقة تخلق الحماس والدافعية لدى الأفراد للعمل.

٥- إشراك العاملين في إعداد الأهداف والسياسات وإجراءات وطرق العمل.

٦- عدالة أنظمة الحوافز.

(١) رباب فهمي أحمد عبد العال، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية (عام وخاص)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

٢- الإدارة بالأهداف^(١):

ويرمي هذا الأسلوب إلى زيادة دافعية الأفراد للعمل من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وهو يستعمل كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

٣- برامج صيانة القوى العاملة:

وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن أمثلة هذه البرامج:

- التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات^(٢):

إن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة وخصوصاً المتدربين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجة، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد.

- تصميم الوظيفة:

وهي البرامج التي تسعى إلى محاولة التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد وذلك من خلال اللجوء إلى:

أ- التناوب في العمل:

وهو نقل الموظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أخرى لفترة محدودة يؤدي فيها عملاً مخالفاً بعض الشيء لعمله الأصلي، حيث يكون الفرق في عدد المهام أو اختلاف المكان (الإدارة - القسم)، وأيضاً لمصلحة العمل كسد النقص أو العجز في أعداد الموظفين وأيضاً لتدريب الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات متنوعة^(٣).

ب- توسيع مجال العمل:

وهو جعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام على نفس المستوى بدلاً من القيام بجزء بسيط من العملية طوال الوقت^(٤) وهو أمر يدفع الموظف إلى السعي نحو تحصيل المعارف والمهارات اللازمة لأداء هذه الأعباء^(٥).

(١) منصور عيسى، طرق حفز العاملين، الدار المصرية للعلوم، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، ص ١٤٢.

(٢) عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٨.

(٣) محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ماس للطباعة، ٢٠١٤، ص ١٤٣.

(٤) مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ٢٦١.

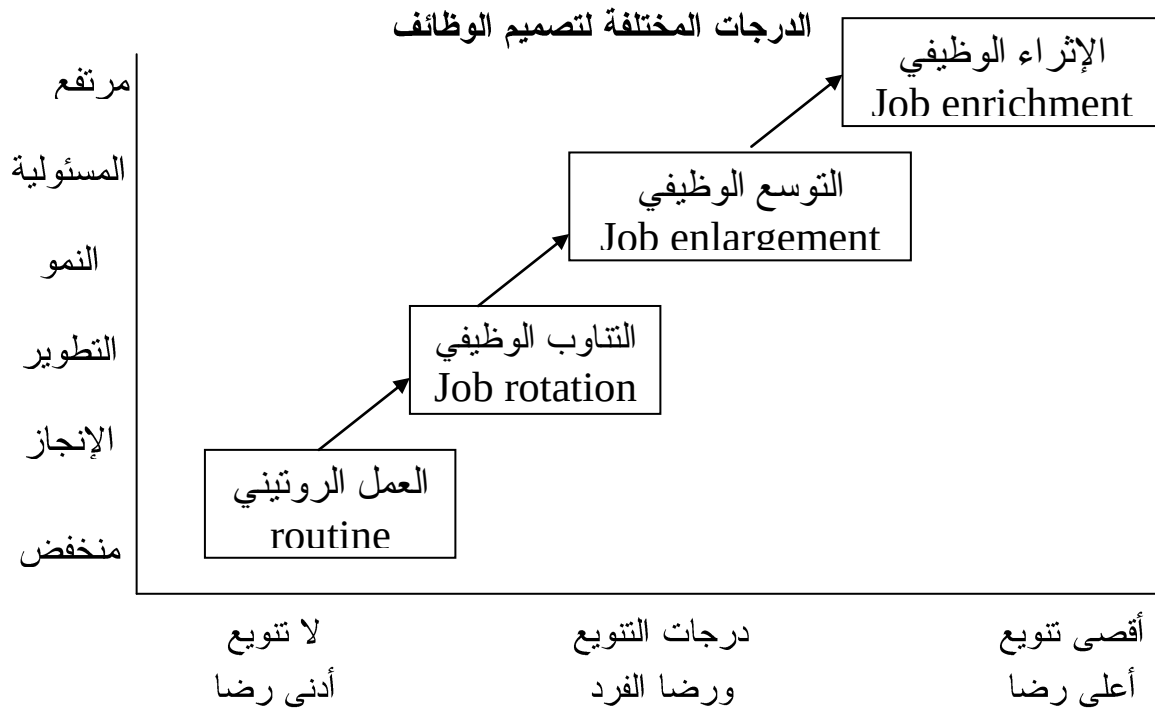
(٥) محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤.

ج- إثراء العمل:

وهو توسيع العمل عمودياً أي إعطاء العامل أو الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة وهو يشير أيضاً إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين وإعطائهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين وهو أسلوب يحدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم ويتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار^(١). ويتم إمداد الموظف بالمعلومات المتعلقة بإنجازاته ومستوى تقدمه في عمله وتحقيقه للأهداف المطلوبة منه^(٢).

ويتضح مما سبق أن إثراء العمل يؤدي إلى إحساس الموظف بالمسؤولية وبأهمية نتائج الوظيفة وأهمية وقية دوره في المنظمة التي يعمل فيها وينعكس ذلك على زيادة إحساس الموظف بالرضا عن وظيفته وتعميق الدافع الداخلي على العمل وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل^(٣).

شكل رقم (٢٢)



المصدر: محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ص ١٤٣.

(١) مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٢.

(٢) محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

(٣) محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٦.

د- تمكين العاملين^(١):

التمكين هو عملية تحويل مسؤولية اتخاذ القرار والاستقلال عبر مستويات أدنى، فمن خلال التمكين نجد أن العاملين بدلاً من أن يكونوا تحت المنظار ومراقبين من رؤسائهم ينفذون فقط ما يتلقون من أوامر، فإن لهم درجة من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار وهم بذلك مسئولون والأهم من هذا أنهم راغبون في تحمل المسؤولية عن قراراتهم والنتائج المالية لهذه القرارات. وهناك مجموعة من العوامل تساعد على عنصر التمكين وتعطي مساحة للموظفين أكثر في إنجاز وظائفهم^(٢):

١- المعلومات: يجب أن يتلقى الموظفين كل المعلومات حول أداء المنظمة.

٢- المعرفة: قبل وبعد التمكين تقوم المنظمات بتدريب العاملين بها لزيادة المعرفة والمهارات لدى الموظفين وذلك لحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- السلطة: وهو تخلي المديرين عن بعض سلطاتهم لمستوى إداري أقل.

٤- المكافآت: حيث الموظفين بحاجة إلى الحصول على مكافآت على أساس أدائهم وأداء المنظمة، فيمكن للموظف أن يكون أكثر التزاماً تجاه المنظمة من خلال وجود تقدير جيد والاعتراف والثقة.

٤- إعادة النظر في سياسات الحوافز:

- تطوير نظم المكافآت^(٣):

أ- الدفع على أساس المهارة:

وفي هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة، فهو نظام يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقديمها كما تؤدي إلى تقوية دوافع العمل.

ب- الدفع على أساس إيجابي:

وهو نظام يربط الأجور والمكافآت بنظام الفريق أي بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

(١) محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ٨٩.

(٢) Amir Abou Elnaga, The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study, American journal of research communication, Vol. 2 (1), 2014, P. 13 – 26.

(٣) مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص٢٠٣..

- الخدمات الاجتماعية^(١):

تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين فهي إذ تستهدف صيانة الأفراد والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل وتهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية هذا بالإضافة لكونها حافزاً لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة وتكتسب الخدمات الاجتماعية أهمية واضحة بالنسبة للعاملين عموماً لاسيما مع انخفاض متوسط الدخل السنوي للفرد ويمكن القول بأن هذه الخدمات إذا قُدمت بفاعلية يمكن أن تساعد على رفع مستوى العاملين.

من أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

١- التغذية:

تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى العصر تقريباً إما مجاناً أو بمقابل رمزي. وقد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية أساساً.

٢- الإسكان:

أصبحت خدمة الإسكان من أكثر الخدمات الاجتماعية أهمية واتفقاً مع ذلك تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

٣- التثقيف والتعليم:

يعد تثقيف العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسئوليات الإدارة تجاه العاملين بتشجيع العاملين والعاملات الذي يستكملون دراساتهم المتوسطة أو العالية بدفع مصروفات الدراسة لهم ومنحهم أجازة بدون مرتب في أيام الامتحانات ومنحهم مكافآت في حالات النجاح وقد تمتد هذه الخدمات إلى أبناء العاملين بالتكفل بمصاريف دراستهم أو المساهمة في إنشاء دور تعليمية.

٤- الترويح والرياضة:

تكتسب خدمات الترويح والرياضة أهمية خاصة لإسهامها في تخفيف التوتر العصبي الناتج عن العمل وتكوين الشخصية المتزنة عن طريق الاشتراك في نوادي رياضية واجتماعية وتنظيم رحلات مع تحمل المنظمة لنسبة من تكلفتها.

(١) أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس في العمل - رؤية معاصرة، كلية التجارة جامعة بنها، ٢٠١٠، الطبعة الثانية، ص ١٧١.

٥- الخدمات المالية:

تعد مساعدة الإدارة للعاملين والعاملات في أوقات الشدة ولمواجهة مصروفات قيمة وطارئة أحد الحوافز الهامة لهم وتتضمن هذه المساعدة تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج أو الولادة.

٦- الخدمات الطبية:

والمقصود بها تقديم الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وهذه الرعاية قد تتاح في وحدة صحية تابعة لجهة العمل أما ملحقة بمبنى هذه الجهة أو مكان آخر وقد لا تكون وحدة الرعاية الصحية تابعة لجهة العمل كأن تشترك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكلفة خدماتهم. أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمة الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط أو لهم ولأسرهم. ويفترض أن تشمل الرعاية الصحية كلاً من الكشف الطبي وإتاحة الأدوية المطلوبة بشكل كاف. هذا فضلاً عن إجراء الفحوص الطبية الدورية للتأكد من استمرار اللباقة المتكاملة لأداء العمل.

٧- دور حضانة للموظفات:

دور الحضانة هي دور رعاية للأطفال لبعض الوقت في حالة غياب أمهاتهم عن المنزل في العمل وحيث يتطلب الأمر تعويض الطفل عن أمه وقت غيابها حيث أن عدم وجود دور حضانة يعتمد عليها لأطفال الموظفات يجعلهن أكثر عرضة للقلق النفسي وهو ما يؤثر على شخصيتهن ونشاطهن العقلي والفكري في مجال العمل.

٥- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة قرص عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بينها:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة^(١).

(١) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٩.

العائد من حلقات الجودة^(١):

العاملين	الإدارة	المنظمة
١- إثراء مضمون العمل	لا تسلب الإدارة صلاحية صنع القرار ، وإنما تمنح العاملين زمام السيطرة والرقابة على نشاطاتهم.	تحسين الاتصال داخل المستويات التنظيمية.
٢- اكتساب مهارات وظيفية واجتماعية جديدة	تعزيز الاتصال بين الإدارة والعاملين	الحد من الصراع
٣- التطور الذاتي	العمل مع العاملين يتسمون بمزيد من النصح والإبداع والالتزام والرضا	وجود بيئة عمل تتسم بمزيد من الإنسانية والتحفيز
٤- أقل انطواء وأكثر اندماجاً في المنظمة	يتحول المدير إلى مصدر للمعلومات ومرشد ناصح يدعم الفرد وحاجاته إلى التطور الذاتي والوظيفي	الاستغلال الأفضل للقوى العاملة التي تتسم بالمزيد من الوعي والمعرفة. تحقيق وفر في المال والوقت.

٦- التعامل الإيجابي مع أخطاء العاملين^(٢):

يجب أن يتم التعامل مع الأخطاء إيجابياً والاستفادة منها وتفعيلها من خلال التعلم وتجريب الموظفين وإكسابهم خبرات عملية جديدة وتدعيم روح التعاون والود بين الموظفين والمدير من خلال إحساسهم بحبه ورعايته لهم واستفادتهم وتعلمهم الكثير منه، وعندما يكون المدير قريباً من موظفيه محبباً إلى نفوسهم متواضعاً معهم يكون من المتوقع ندرة حدوث أخطاء بينهم كما يجب على المدير أن يجعل من إتباع سياسة الجزاءات وتبليغ الإدارة العليا بالخطأ آخر الأساليب بعد أن يكون الموظف قد استوفى حقه عدة مرات من التدريب والتوجيه.

٧- نظام العقاب الفعال^(٣):

- أ- التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها (من توجيه اللوم بشكل شفوي وودي إلى الفصل النهائي في العمل).
- ب- نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب المنظمة بحيث تكون معلومة للجميع.
- ج- توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه.

(١) محمد الصرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، الطبعة الأولى، ص ٢١٢.

(٢) مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٨.

(٣) مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢٠.

- د- توقيع العقوبة بحيث لا تكون شديدة أو تافهة.
- هـ- أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته.
- و- الثبات في نظم العقوبات (بحيث يطبق في كل الأوقات وعلى جميع العاملين).
- ز- العدالة بين العاملين عند تطبيق العقوبات.
- ح- توضيح أسباب العقاب.
- ط- وضع الضمانات والترتيبات لعدم تكرار السلوك غير المرغوب فيه في المستقبل.
- ي- لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة.
- ٨- أساليب أخرى في الحفز^(١):

إضافة إلى الأساليب الأخرى هناك أساليب يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها ومن ثم التصرف بشكل يضمن حفز هؤلاء العاملين ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق:

- أ- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة.
 - ب- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآراؤه وأفكاره.
 - ج- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المنشأة بين العاملين فيها.
 - د- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.
- ٩- العدالة التنظيمية كأحد الطرق الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي:

يؤكد الكثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي.

تظهر العلاقة والترابط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال العوامل التنظيمية المساعدة في تشكيل الرضا الوظيفي والتي تتمثل في سياسة المنظمة (نظام الأجور - الإشراف - محتوى العمل - فرص الترقية والحوافز - جماعات العمل، ساعات العمل، ظروف العمل) وبما أن الرضا الوظيفي يتأثر بتلك العوامل فإن مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق سياسات المنظمة سيسهم في رفع مستوى رضا العاملين بالمنظمة.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين جميع أنواع العدالة والرضا الوظيفي حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمة كلما زاد شعور العاملين

(١) منصور عيسى، طرق حفز العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٣.

بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، ومن أجل تحسين المواقف الإيجابية والسلوكيات مثل الرضا الوظيفي لابد من بذل مجهود في الإدارة لتحسين نظام العدالة التنظيمية.

- أهمية العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي:

تشير العدالة التوزيعية إلى تصور نزاهة الموظفين بشأن النتائج (الأجور - عبء العمل - الترقيات - العديد من المزايا الإضافية) والتي تعتبر من كبرى محددات الرضا الوظيفي^(١) وتتجه العديد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى افتراض أن العاملين لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات^(٢).

كما يظهر تأثير إدراك الفرد للعدالة التوزيعية على الشعور بالرضا الوظيفي فيما يلي:

١- إن عملية توزيع مهام وأعباء العمل بين العاملين بصورة عادلة وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وقدراتهم مع مراعاة فروقهم الفردية وظروفهم الصحية يؤثر على رضا العاملين إزاء محتوى العمل، لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعرهم بزيادة ضغوط العمل، مما يفقد الرضا تجاه العمل^(٣).

٢- العدالة في التوزيع تشعر الفرد بأن العوائد التي يحصل عليها من أجور وحوافز وعلاوات تتناسب مع ما قدمه للمنظمة في شكل مدخلات كطبيعة الجهود التي يبذلها في العمل، الخبرة، المستوى التعليمي وذلك بدوره يساهم في تحقيق رضا الفرد عن الأجر والعائد الذي يحصل عليه^(٤).

(١) Fernandes, C. & Awamleh, R., Impact of organizational justice in an expatriate work environment. Management resources news, 29 (11), 2006.

(٢) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، ٢٠١٠، ص ٣٠٩.

(٣) سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧.

(٤) شيخ سعيده، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠١.

- أهمية العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر وارتباط قوي مع الرضا الوظيفي ^(١). ويشير Mahmud أنه إذا كانت العمليات والإجراءات في المنظمة ينظر إليها على أنها عادلة من قبل الموظفين فإنها تكون أكثر رضاءاً وقبولاً للقرارات ولها مردود عالٍ على الالتزام التنظيمي ^(٢).

وتشير شيخ سعيد نقلاً عن ناظم جواد ^(٣) إن الإجراءات يجب أن تكون خالية من الإنحراف والتحيز وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقياً للجميع حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل أن العملية المستخدمة لتحديد النتيجة عادلة.

وقد بينت العديد من الدراسات أن العدالة الإجرائية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويظهر ذلك فيما يلي:

١- اعتبار وتقدير وجهة نظر الفرد والسماح له بالتعبير عن رأيه بكل صراحة وإعطائه الحق للمشاركة في اتخاذ القرارات كل هذا يزيد من رضاه الوظيفي، فعندما يدرك الفرد بأنه يمكنه التأثير في نتائج القرارات المهمة بالنسبة له وأنه يتم مشاركته بعلاقة عادلة مع رئيسه فإنه سيشعر بأهمية في المنظمة وأنه عضو فاعل فيها وبالتالي تزداد درجة رضاه ^(٤).

٢- تزداد ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء المطلق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائه الفعلي وكلما أتيحت له فرص كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات كما تزداد أيضاً كلما شعر أن رئيسه المباشر لديه إلمام كافٍ بجوانب عمله وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشته وتقبل انتقاداته للوصول معاً على أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء وهذا كله من شأنه أن يجعل الفرد راضٍ عن رئيسه في العمل مما يزيد من درجة رضاه ^(٥).

(١) Tyler, T., Procedural justice in G. Ritzer (Ed.), Encyclopedia of social theory, thousand Oaks, CA: sage, 2005.

(٢) Mahmud Rahman and other, Impact of organization justice on employee job satisfaction: an empirical investigation, American journal of business and management, vol. 4, No. 4, 2015, 162 – 171.

(٣) شيخ سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠١.

(٤) شيخ سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٢.

(٥) محفوظ أحمد جودة، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١١.

٣- وتشير شيخ سعيدة نقلاً عن سامر جلدة^(١)، تساهم الترقّيات التي تتم وفقاً لقواعد وإجراءات عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته، سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقاً لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا عن سياسات الترقية بالمنظمة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي.

أهمية عدالة التعامل في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن المرؤوسين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل رؤسائهم كمحدد قوي للعدالة هذا بالمقابل يؤثر على رضاهم عن رئيسهم والثقة به وبالمنظمة ككل وعلى ذلك فإن الرئيس لن يستطيع كسب رضا مرؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهدافه إلا إذا توافرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء^(٢).

وتظهر العلاقة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي في النقاط التالية:

١- إن إحساس العاملين بالعدالة التعاملية مرتبط بمجموعة من العوامل تبرز في مقدمتها التعامل معهم بموضوعية واحترام ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح وهذه العوامل بدورها تسهم في زيادة رضا الأفراد عن علاقتهم برئيسهم وبالتالي يزداد رضاهم الوظيفي^(٣).

٢- إن تحقيق مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين يمكن من إشاعة الطمأنينة في النفوس وإيجاد روح الأسرة الواحدة المتماسكة فتحتفي ظواهر الحسد والبغض بينهم فتتحسن علاقة الزملاء بعضهم البعض فيسود جو من التعاون والدعم والمساندة بينهم فيتحقق رضاهم من زملاء العمل مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

(١) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١.

(٢) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

(٣) سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٧.

أهمية عدالة المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي:

- توضيح محتوى القرارات الوظيفية للأفراد وتزويدهم بالمعلومات في حال الاستفادة منها تساهم في جعل الأفراد يفهمون بوضوح متطلبات العمل وأهدافه وبالتالي يقومون بأداء أعمالهم بأكمل وجه وهذا من شأنه أن يعزز رضاهم عن محتوى العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي.

- المخرجات:

إذا اتجهت جهود الإدارة لتطبيق تلك الآليات والأدوات والتي تعتبر بمثابة حوافز لخلق الدافع السلوكي وإحداث تغيير في سلوك ونشاط الفرد، حيث يمكن من خلال الظواهر السلوكية للعاملين أن نتلمس درجة الرضا الوظيفي ومن هذه الظواهر معدل دوان العمل، معدل الغياب، مستوى الطموح، الرضا عن الحياة بصفة عامة والصحة البدنية والذهنية.

البيئة المحيطة:

مجموعة العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على منظومة الموارد البشرية وتتضمن المستويات التالية :

• البيئة الخارجية العامة:

وهي تتضمن كافة العوامل والقوى ذات التأثير على جميع المنظمات أي كان شكل ملكيتها وطبيعتها أنشطتها وتشمل (عوامل اجتماعية – عوامل اقتصادية – عوامل تكنولوجية- عوامل سياسية – عوامل تشريعية – العوامل الديموجرافية – العولمة)

• البيئة الخارجية الخاصة:

وهي تتضمن مجموعة العوامل والقوى التي تقع على حدود كلاً من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حيث أنها تتعلق بالقطاع النوعي الذي تعمل فيه منظومة الموارد البشرية من (شركات المقاولات- البنوك – مكاتب التأمينات – مصلحة الضرائب – موقع المنظمة – شركات المياه والصرف الصحي – الرقابة الحكومية على الاستخدام والتشغيل)

• البيئة الداخلية:

وهي تتضمن كافة العوامل والقوى المادية والمالية والبشرية ذات التأثير الحالي والمستقبلي على أداء منظومة الموارد البشرية.

مزايا الإطار المقترح:

- ١- يقدم الإطار منهجاً شاملاً لمجالات التقيد السلوكي للإنسان.
- ٢- يمكن تطبيق النموذج في منظمات أخرى.
- ٣- رفع كفاءة الموارد البشرية بكافة تخصصاتها الوظيفية وفي مجالات مختلفة.

المشكلات التي قد تواجه تطبيق الإطار المقترح:

- ١- عدم تهيئة المديرين في الجهاز وإقناعهم بأهمية تحسين الرضا الوظيفي.
- ٢- التأخر في تفسير ثقافة المنظمة والعادات وأنماط سلوك الجماعات.
- ٣- عدم توافر الإمكانيات المالية لتعديل سياسة الحوافز والمكافآت ولتوفير الخدمات الاجتماعية.
- ٤- عدم القدرة على تعديل الهيكل التنظيمي الرسمي للجهاز لإتاحة فرص الترقى والتقدم.
- ٥- الإحباط وانخفاض الروح المعنوية للأفراد أو القادة.

كيفية مواجهة المشكلات:

- ١- إزالة حالة الإحباط وارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- ٢- إقناع القيادات بأهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء.
- ٣- توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم وتوفير الخدمات الاجتماعية.
- إعداد العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: التوصيات:

- ١- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد المكافآت والحوافز بناءً على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي ومدة الخدمة، وهو ما يتطلب نظام مبني على أساس الوظائف وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظف بعدالة التوزيع أي تناسب المكافآت والحوافز مع قدراتهم والجهد المبذول.
- ٢- العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي جهة لأنه هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يساهم في صناعاتها كما أن هذه المشاركة تجعل الموظفين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأكثر حماساً لتنفيذها حيث أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات.
- ٣- على الجهاز عقد ندوات للموظفين وذلك لتعريفهم كيفية توزيع المخرجات الناتجة عن العمل المتمثلة في المكافآت والحوافز وما الإجراءات المتبعة في العمل وكيف يتم اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ٤- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في اشتغال المناصب الإدارية بطريقة موضوعية.
- ٥- ضرورة تعامل المدراء مع قضايا الموظفين بعدالة وشفافية.
- ٦- يجب أن تلعب المتغيرات الديموجرافية بمفردها المختلفة دوراً بارزاً في قرارات الترقية وشغل المناصب القيادية.
- ٧- عمل دورات تدريبية للعاملين بالجهاز برفع مستواهم الوظيفي وتنقيفهم بالمتغيرات التي تطرأ على اللوائح والقوانين.
- ٨- العمل على رفع مستوى ثقافة العاملين بتوفير مكتبات ثقافية داخل الجهاز وتخصيص مكان لعرض أفلام إدارية برفع القيم والسلوك الإداري وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ٩- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية دون جعلها خاضعة للأهواء الشخصية.
- ١٠- تبني الجهاز كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية من خلال نشر مفاهيم الشفافية وذلك عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات الإيجابية.
- ١١- توصية الباحثين نحو إجراء دراسات أخرى تدرس علاقة العدالة التنظيمية بموضوعات إدارية أخرى.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم عرض إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي وذلك بتوضيح المشكلات التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

- تم عرض الأدوات والآليات اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي موضحاً العوامل الداخلية والخارجية للمنظومة.

- تم عرض مزايا الإطار المقترح والمشكلات التي تواجه تطبيقه وكيفية مواجهة تلك المشكلات.

- عرض للنتائج والتوصيات.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.

- صحيح مسلم.

أ- كتب مؤلفة:

١. أبي حامد محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
٢. أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس في العمل - رؤية معاصرة، كلية التجارة جامعة بنها، ٢٠١٠، الطبعة الثانية.
٣. إمام عبد الفتاح إمام، الأخلاق والسياسة، دراسة في فلسفة الحكم، القاهرة، ١٩٩٩م.
٤. أميرة حلمي مطر، الفلسفة السياسية من أفلاطون إلى ماركس، القاهرة، ١٩٩٨م.
٥. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيذاك للطباعة والنشر، ٢٠٠٩، الطبعة الأولى.
٦. ثابت عبد الرحمن إدريس؛ جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات)، الدار الجامعية بالإسكندرية، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢.
٧. جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة جامعة عين شمس، الطبعة الثانية، ١٩٩٨.
٨. سليم حسن ، الجزء السابع عشر ، الادب المصرى القديم ، مكتبة الاسرة ، ٢٠٠٠ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
٩. السيد العربي حسن، العدل والإنصاف في النظريات الفلسفية والواقع القانوني، (دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠).
١٠. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠١٢.
١١. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز التعليم المفتوح.
١٢. عادل زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦.

١٣. عايدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة والنشر، ٢٠١١.
١٤. عايدة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، مكتبة جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
١٥. عبد العاطي سليم، خلق المؤمن، (دار الإيمان للنشر، ٢٠٠٧).
١٦. عبد العزيز أحمد منصور، من أخلاق الإسلام، (جامعة الأزهر، ٢٠٠٨)
١٧. عبد الله أمين جماعة، العلوم السلوكية في الإدارة.
١٨. عزت قرني، العدالة والحرية في فجر النهضة الأوروبية الحديثة، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ١٩٨٧م.
١٩. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٢٠. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، ١٩٩٣.
٢١. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، ٢٠١٠.
٢٢. محمد الصرفي، بناء فرق العمل، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
٢٣. محمود السيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ماس للطباعة، ٢٠١٤.
٢٤. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
٢٥. منصور عيسى، طرق حفز العاملين، الدار المصرية للعلوم، الطبعة الأولى، ٢٠١٣.
٢٦. نبيل الحسين النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.

ب- كتب مترجمة:

١. إميل بريهييه، الفلسفة اليونانية، ترجمة جورج الطرابيشي، بيروت، ١٩٨٧م.

ج- مقالات ودوريات:

١. أبو القاسم الأخضر الأحمدى، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠١٥.
٢. الطعمنة وآخرون، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٢٠١١.
٣. بندر كريم أبو تايه، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية فى مراكز الوزارات الحكومية فى الاردن"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد: ٢، ٢٠١٢.
٤. ثامر محمد المحارمة، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، الإدارة العامة، الرياض، المجلد الرابع، العدد ٢، ٢٠٠٠.
٥. حسن الطعاني وعبد الوهاب الكساسبة، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة والعوامل المؤثرة فيه، المحلية الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١، العدد ٣، ٢٠٠٥.
٦. حسن بسيوني حسن، الرضا الوظيفي للضباط في أجهزة الأمن الكويتية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد ٢، المجلد ٢٧، ٢٠٠٥.
٧. حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الدعاية الوصية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٣، ٢٠٠٦.
٨. راشد العجمي، عبد الله العويهان، عواد محمد الظفيري، عادل محمد العدوانى، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: ٢، ٢٠٠٠.

٩. رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة - كلية التجارة، جامعة سوهاج، العدد (١)، ٢٠٠٧.
١٠. رياض الخولده وآخرون، العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، الإداري، العدد ١٣٨، ٢٠١٤.
١١. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، ٢٠٠٨.
١٢. سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمتدربي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الجامعي بالمنطقة الشرقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٤، عدد ٢، ٢٠٠٧.
١٣. سعيد شعبان حامد، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي - دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد: ٦١، ٢٠٠٣.
١٤. صلاح الدين الهيني، تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية، مجلة الإدارة، العدد ١٣٦، السنة ٣٦، ٢٠١٤.
١٥. طارق عطية عبد الرحمن، الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الجاذبة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد الأول، ٢٠١٤.
١٦. عادل ريان محمد ريان وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الاستهلاك داخل مكان العمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة، أسيوط، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، العدد ٥٥، ٢٠١٣.
١٧. عادل محمد زايد ، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت ، المجلد: ٢، العدد: ٢ ، ١٩٩٥.

١٨. عامر علي حسين العطوى، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأفراد أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٣، ٢٠٠٧.
١٩. عبد الحكيم أحمد نجم، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل، دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٢٥، العدد ٢، ٢٠٠١.
٢٠. العجمي، راشد وآخرون، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠٠٠.
٢١. علي حسين محمد، "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: ١، ٢٠٠٣.
٢٢. علي سليم العلوانة، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، الإداري، العدد ٩٢، ٢٠٠٣.
٢٣. علي يونس إبراهيم، مقومات الرضا عن العمل للمبتعثين بعد العودة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد ٨، ٢٠٠٨.
٢٤. فضل الصباح الفضلي وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد ١٤، ٢٠٠٧.
٢٥. الفهداوي، القطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الكرك جنوب الأردن، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، عدد ٢، ديسمبر ٢٠٠٤.
٢٦. فوزي شعبان ندا، أثر المتغيرات التنظيمية والديموقراطية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٢، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨.

٢٧. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٧، ٢٠٠٧).
٢٨. لمياء السعيد السلنطي، أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالوظيفة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٧٥، ٢٠١٠.
٢٩. محفوظ جودة، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، دراسة ميدانية على شركات الأدوية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٦٩، ٢٠٠٧.
٣٠. محمد أحمد أبو سمرة، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بُعد، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٠٧.
٣١. محمد نجيب صبري محمود، اتجاهات العاملين نحو إدراكهم أبعاد الرضا عن العمل وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، العدد ٢، ٢٠٠٤.
٣٢. يعقوب السيد، سيد الخولي، مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات الصحية والتعليم في دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣، ٢٠٠٤.

د- الرسائل العلمية:

١. احمد على محمد حسن , العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الأخلاقي للمنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة , رسالة ماجستير ,كلية التجارة ,جامعة عين شمس ,٢٠١٢.
٢. أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، ٢٠١١.
٣. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
٤. إيمان محفوظ مصطفى، علاقة أبعاد إستراتيجية الستة سيجما بكل من الأداء والرضا الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
٥. خالد محمد عبد الرحمن أحمد، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي "بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.
٦. رباب فهمي أحمد عبد العال، أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية (عام وخاص)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
٧. سامر عبد الله، نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في حدة، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٠.
٨. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الفلسطينية، غزة، ٢٠٠٧.

٩. سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٢.
١٠. شذا لطفي محمود، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٢.
١١. شريف إسماعيل حسن أبو نمر، أثر إدراك العدالة التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.
١٢. شيخ سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرهن بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي مهند أو لحاج، البوبر، ٢٠١٥.
١٣. صبري محمد سليمان، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الخارجية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.
١٤. عبد الله أحمد محمد عباس الكندري، "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
١٥. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٧.
١٦. عمر محمد درة ، " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ .
١٧. عمرو محمد عواد، علاقة الضغط الوظيفي بكل من الأداء والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على بنك التنمية الصناعي المصري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.

١٨. محمد علي بركات، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة – دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، ٢٠٠١.
١٩. مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم العسكرية، ٢٠٠٨.
٢٠. مصطفى محمد، الصحة الإنجابية بين الإناث متغيرات السن، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.
٢١. مها عادل رمضان الزيايدي، أثر العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي على نية ترك العمل، دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١.
٢٢. نادية علي أحمد حسن، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة (رسالة دكتوراه، ٢٠١٢)، دراسة تطبيقية على وزارة التنمية المحلية.
٢٣. نرمين محمد حسن رفعت، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية على أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٣.
٢٤. نوره عبد الله محمد أحمد ، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي – دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة، (رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣).
٢٥. يحيى بن علي الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢.

هـ- مؤتمرات:

١. المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" الجامعة الهاشمية – المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٤ – ٢٦ أبريل ٢٠١٢، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعات، إعداد دكتور عامر أبو دية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

A– Books:

1. Arzusert, “the effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress”, procedia – social and Behavioral science 150 (2014) 1187 – 1198.
2. Blau, P.M., “Exchange and Power in Social life”, Wiley, 1994.
3. Dustin throm, perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in inter collegiate athletics, 2010.
4. Esmail Yaghoubi and others, An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction, Munich Personal Repec Archive, october 2011.
5. Fatih M. sahbaz, Mater, thesies, study of the principles of distributive justice in Enter premarital team, 2013.
6. Floger, R, & Cropazano, R (1998) organizational, justice and human resource management, thousand OAKS, CA: sage
7. Graham, Heather E., Organizationl justice and stress: An investigation of the justice salinence hierarchy using the four – factor model, Master of science in psychology, the university of Texas at Arlington, 2009.
8. Karen A. the justice Imorality link, implied, then ignored, yet inevitable.
9. .
10. Leventhal, G.S (1980), what should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relation ship. In k .Gergen, M Green bery, 8 R.Willis (Eds), social exchange: advances in theory and research. New York: P lenum press.

11. Mobin Sokhanvar and others, The relationship between Organizational justice and turnover intention: a survey on Hospital Nurses, Patient saf Qual Improv, 4 (2), 2016.
12. R. Folger, Reaction to mistreatment at work, (New York: Wiley, 1993).
13. R. Folger, Reformulating the preconditions of resentment: a referent cognitions model, (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987).
14. Steven A. Williamson, "Distributive justice, by whose standars?", international business research teaching and practice, 2009.
15. Tyler, T., Procedural justice in G. Ritzer (Ed.), Encyclopedia of social theory, thousand
16. Tziner, A. and Oren, L., corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?, Revista de psicologia del trabajo y de las Organizaciones, Vol. 27, No.1, 2011.
17. Urmila Rani Srivastava, Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among Health-care professionals, American journal of industrial and business management, 2015.
18. Wan, Z., L.E. Leightley, job satisfaction and workforce demographics: A longitudinal study of the U.S. forest products industry. Forest and wildlife research center, Research Bulletin DP 362, Mississippi state university, 2006.

B– Periodicals

1. A.B. Husman, et, al, "An Introduction to sensitivity theory", Personal psychology, Vol. 40, 1987.

2. Adams, J.S (1965) in equity in social exchange. Inl. Berkowitz (Ed), advances in experimental social psychology (vol – 2) New York Academic press.
3. Adams, J.S. (1963). To word understanding of Inequity. Journal of Abnormal and social psychology, 67 (5).
4. Adeyinka Tella, Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personal in academic and research libraries in oyo state, Nigeria, library philosophy and practice issn 1522 – 0222, 2007.
5. Akanbi, Paul, “Impact of perceived organizational justice organizational commitment of a food and beverage firm in Nigeria”, international journal of Humanities and social science vol, 3 No, 14, Issve. 2013.
6. Ali Mohammed Mosadegh Rud Mohammed Hossein Yor Mohammadian, (2006), “A study of relationship between managers’ leadership style and employees job satisfaction”, leadership in health services, Vol 19 Iss 2.
7. Amir Abou Elnaga, The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study, American journal of research communication, Vol. 2 (1), 2014.
8. Cedwyn Fernomds and Raed Awanleh, (2006) “Impact of organizational justice in an expatriale work environment”, management research news, vol 29 Iss 11.
9. Choong Kwai Fatt and others, the impact organizational justice on employee’s job satisfaction: the Malaysian companies perspectives, university of Malaya, Malaysia, American journal of economics and business administration 2 (1), 2010.

10. Clay – Warner at al., Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models, social justice research, Vol.18, No. 4, 2005.
11. Colquitt Jason A., One dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, journal of applied psychology, 86, (3), 2001.
12. Fatemeh Taheri and Eiraj Soltani, the study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship behavior (cases study: organization of roads and urban development of golestan state), world of sciences journal, vol. 1, Issue. 15. 2013.
13. Fatemeh Taheri, 2013, “the study of organizational justice effect on job satisfaction and organizational citizenship Behavior”, world of sciences jurnal vol1, Issue 15.
14. Fatwa Tentama, The roles of teachers work motivation and teachers job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools, international journal of evaluation and research in education, Vol.5, No.1, 2016.
15. Fernandes, C. & Awamleh, R., Impact of organizational justice in an expatriate work environment. Management resources news, 29 (11), 2006.
16. Gody, ‘organizational justice and job satis faction: test of three competing models” , social justice research. Vol 18 No 4, 2005.
17. Hakan Koc and others, the relationship between psychological contracts and organizations justice: a case study in accommodation establishments, American journal of contemporary research, Vol.3, No.8, 2013.

18. Hassan Ali Al-Zu'bi, A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, International journal of business and management, Vol.5, No. 12, December 2010.
19. Hossein Zainalipour and others, A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school, procedia social and behavioral sciences, 5, 2010.
20. Jacob Eskilden Kai Kristensen Henrik Gjesing antvor, (2010), "The relationship between job satisfaction and notional culture" The journal, Vol 22 Iss 4.
21. Jacob, N & Vrinda N, The impact of job satisfaction on job performance, International journal in commerce, it & social sciences, Vol.2 (2), 2015.
22. Jalal Hanaysha, Determinants of job satisfaction in higher education sector: empirical insights from Malaysia, international journal of human resource studies, vol. 6, No. 1, 2016.
23. Jason A. Colquitt, On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology 2001, Vol. S6, No3.
24. Javad Eslami and Davood Gharakhani, organizational commitment and job satisfaction, ARPN journal of science and technology, vol.2, No.2, 2012.
25. Kamaran Iabal, "Determaints of organizational justice and its impact on job satis faction. Apakistan base survey", international review of mangment and business research, vol.2. issue.j, (2013).
26. Klendaurer Ruth & Deller, organizational justice and managerial commitment in corporate mergers, journal o managerial psychology, 2009. Kukland, N.B & Egan, T.D. "Telecommuting: Isolation and justice in the virtual organization", organization science, Vol. 10, No. 10, 1997

27. Kumar K., Bakhshi, A., and Rani, E., Organizational justice as predictor of job satisfaction and organizational commitment, international journal of business and management, Vol.4, No.9, 2009.
28. Mahmud Rahman and other, Impact of organization justice on employee job satisfaction: an empirical investigation, American journal of business and management, vol. 4, No. 4, 2015,
29. Maria Ritasilva Antonio caetano, (2014), “organizational justia: what change, what remains the same?”, Journal of organizational change management, vol. 27 Iss 1.
30. Matthew S. Crow Chang, Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officer, Policing: an international journal of police strategies & management, Vol.35, Iss 2, 2012.
31. Mehmet Ince, The effect of employees 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.
32. Mehmet Yusuf Yahyayil, (2015), “Values, felling, job satisfaction and well-being: the Turkish cas”, management Decision, vol. 53 Iss, 10.
33. Minh-Quang Duong, the relationship between demographic characteristics and faculty job satisfaction in Vietnamese higher education, European journal of research and reflection in educational sciences, Vol.2, No.3, 2014.
34. Mohammad Amin Bahrami and others, Determinants of perceived organizational justice among Hospital employees, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol.5, No.7, 2013.
35. Muhammad Jamal Shah, job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions, international journal of business and social science, vol.3, No.8, 2012, P. 271 – 281.
36. Muhammad Kashif, Organizational justice and job satisfaction in banking sector of Bakistan, global journal of management and business research, administration and management, Vol. (6), Issue (6), 2016.
37. Patrick Oleary Natalia Wharton Thomas Quinlan (2009), “Job satisfaction of physicians in Russia”, international journal of health care quality assurance, vol. 22 Iss 3.

38. Rai, G.S, Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their workers attitudes and behaviors?, International journal of human sciences, Vol. 10, (2), 2013.
39. Ricard Chiva Joaquin Alegre, (2000) "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", personal review, vol. 37 Iss 6.
40. Richard J. Eber Lin B. chales tatum, (2008), "making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership" management decision, vol. 46 Iss 2.
41. Salah M. Diab, The impact of organizational justice on the workers performance and job satisfaction in the ministry of Health hospitals in Amman, International business research, Vol.8, No.2, 2015.
42. Sall, F.E & Moore S.C (1993) "Perceptions of promotion farinas and promotion candidates qualification", Journal of Applied Psychology, Vol 78.
43. Skarlicki, D, P. & Floger, R. (1997) Reltaliation in the work place: the role of distributive, procedural, and interactional justice, journal of applied psychology, 82.
44. Smucker and Whisenant, organizational justice and job satisfaction in coaching, public organize rev, Vol. 9, 2009, P. 157 – 167.
45. Tamizarasu Nandan, Organizational Justice and organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital, American International Journal of social science, Vol.4, No.6, 2015.
46. Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt, Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict, journal of Applied psychology, Vol. 89, No. 3, 2004.
47. Wang, X. Liao. J & Chang, T. (2010) The impact of organizational justice on work performance : mediating effects of organizationl commitment and leader-menber exchange, international journal of Monpower, 31 (6).
48. Wayn K.Hoy C.Jon Tarter, (2004), "Organizational justice in schools: no justice with haut trust", international journal of educational management, vol. 18ISS4.
49. Xinyan Wang, The impact of organizational justice on work performance, International journal of manpower, Vol.31 Iss 6, 201

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة الاستقصاء

ثانياً: مخرجات التحليل الإحصائي

أخي الفاضل / أختي الفاضلة/

تحية طيبة ... وبعد

هذا الاستقصاء هو جزء من دراسة علمية تكميلية للحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية من معهد التخطيط القومي تحت عنوان "تأثير العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية".

لذا فإن الباحث يود الاستفادة من آرائكم ومشاركاتكم من خلال ما تعبرن عنه من إجابات على الاسئلة المرفقة بوضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعبر عن رأيكم.

يؤكد الباحث على سرية هذه البيانات وأنها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

وتفضلوا سياتكم بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

أحمد صبحي عبد المجيد

القسم الأول:

المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين:

١- السن:

() ١٨ أقل من ٢٥ سنة () ٢٥ أقل من ٤٠ سنة

() ٤٠ أقل من ٥٠ سنة () ٥٠ أقل من ٦٠ سنة

() ٦٠ سنة فأكثر

٢- متوسط الدخل الشهري:

() أقل من ١٠٠٠ () ١٠٠٠ - ٢٠٠٠

() ٢٠٠٠ - ٣٠٠٠ () ٣٠٠٠ - ٤٠٠٠

() ٤٠٠٠ فأكثر

٣- النوع:

() ذكر () أنثى

٤- مستوى التعليم:

() دكتوراه () ماجستير

() دبلوم الدراسات العليا () بكالوريوس / ليسانس

() فوق المتوسط () ثانوية عامة / فنية

٥- الحالة الاجتماعية:

- () أعزب () متزوج
() متزوج ويعول () مطلق أو أرمل
() مطلق أو أرمل ويعول

٦- عدد سنوات الخبرة:

- () أقل من ٥ سنوات () من ٥ - ١٠ سنوات
() من ١٠ - ٢٠ سنوات () من ٢٠ - ٣٠ سنوات
() من ٣٠ فأكثر

٧- الوظيفة:

٨- المستوى الوظيفي:

- إدارة عليا (رئيس قطاعات - رئيس قطاع - مدير عام)
إدارة وسطى (مدير إدارة)
إدارة إشرافية (رئيس قسم)
وظائف نمطية (محاسب - مراجع - مهندس - طبيب - كيميائي -
أخصائي - كاتب - فني... الخ).

القسم الثاني: قياس العدالة التنظيمية:

العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً
عدالة الإجراءات					
١- قادر على التعبير عن وجهات نظرك ومشاعرك عند تطبيق القرارات.					
٢- يمكنك التأثير على النتائج التي توصلت إليها من تلك القرارات.					
٣- يتم تطبيق القرارات بشكل ثابت.					
٤- تم اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
٥- الإجراءات التي تم إتخاذها مبنية على معلومات دقيقة.					
٦- يتم التمسك بالمعايير الأخلاقية عند تطبيق الإجراءات.					
٧- يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها رؤسهم.					
عدالة التوزيع					
٨- تعكس النتائج المجهود الذي بذلته في العمل.					
٩- النتائج مناسبة للعمل الذي قمت بإتمامه.					
١٠- تعكس النتائج ما ساهمت به في عملك.					
١١- النتائج تبرر أدائك في العمل.					

العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً
عدالة التعامل					
١٢- يتعامل معي رئيسي المباشر بطريقة مهذبة.					
١٣- عندما يتخذ رئيسي قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.					
١٤- يأخذ رئيسي المباشر في الاعتبار مطالبتي الشخصية عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي.					
١٥- يتعامل معي رئيسي المباشر بود وباحترام.					
عدالة المعلومات					
١٦- تتصف الاتصالات التي يقوم بها رئيسي المباشر بالصراحة والصدق.					
١٧- التفسيرات التي يقدمها رئيسي المباشر بشأن إجراءات العمل الخاصة بي معقولة ومنطقية.					
١٨- يزودني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص إجراءات عملي بصورة شاملة.					
١٩- يهتم رئيسي المباشر بتقديم أي معلومات عندما احتاج إليها.					
٢٠- يحرص رئيسي المباشر على توافر معلومات يمارس فيها الحكم على أدائي.					

القسم الثالث: الرضا الوظيفي:

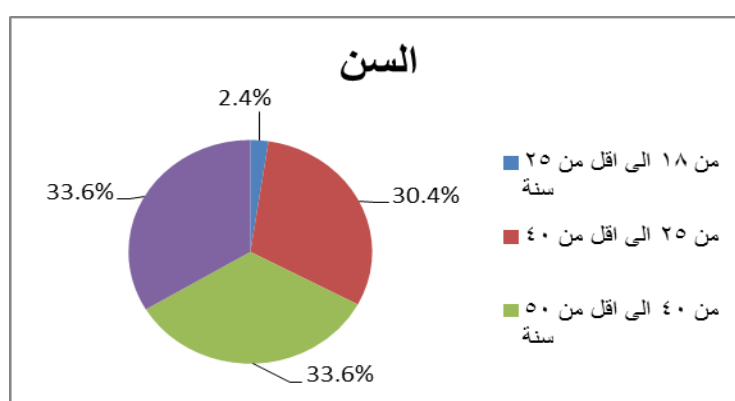
العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً
البعد الأول: الرضا عن الأجر:					
١- راتبي الشهري يتناسب مع مؤهلاتي العلمية.					
٢- راتبي الشهري يتناسب مع متطلبات المعيشة.					
٣- أشعر أن راتبي الشهري لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى.					
البعد الثاني: الرضا عن محتوى العمل:					
٤- أنا راض عن نظام عملي.					
٥- محتوى عملي يتناسب مع مؤهلاتي.					
٦- هناك تنوع في المهام التي أقوم بها.					
٧- هناك حرية لاستخدام قدراتي الشخصية في العمل.					
البعد الثالث: الرضا عن جماعة العمل:					
٨- أحظى بالاحترام والتقدير من زملائي في العمل.					
٩- تربطني علاقة طيبة بزملائي في العمل.					
١٠- أنا راض عن مساعدة زملائي لي عند زيادة حجم العمل.					
البعد الرابع: الرضا عن ساعات العمل:					
١١- أنا راض عن وقت عملي.					
١٢- أرى أن ساعات عملي تكفي متطلبات العمل.					
١٣- أشعر بأن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الذي انتقاه.					

العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً
البعد الخامس: الرضا عن نظام الترقيات والحوافز:					
١٤- أشعر بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات.					
١٥- تقدم الترقية في الجهاز وفقاً لكفاءة الموظف.					
١٦- يتم توزيع المكافآت المالية في الجهاز بطريقة مناسبة.					
١٧- ألتقى الثناء من رئيسي المباشر في العمل لمتابعة أدائي.					
البعد السادس: الرضا عن أسلوب الإشراف:					
١٨- يعمل الرئيس المباشر على تنمية وتدريب المرؤوسين.					
١٩- يتيح الرئيس المباشر للمرؤوسين فرصة الابتكار والإبداع.					
٢٠- يفوض الرئيس المباشر بعض الصلاحيات للمرؤوسين.					
٢١- يشرك الرئيس المباشر المرؤوسين في اتخاذ القرار.					
٢٢- لدى الرئيس المباشر المقدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها.					

ثانياً: مخرجات التحليل الإحصائي:

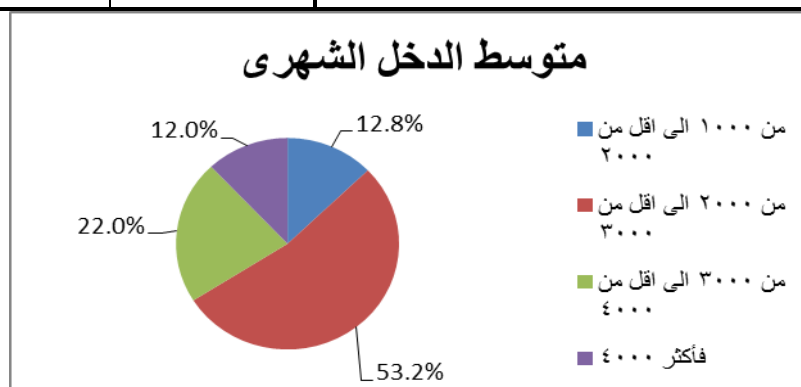
السن

Percent	Frequency	
2.4	6	Valid من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة
30.4	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠
33.6	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة
33.6	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة
100.0	250	Total



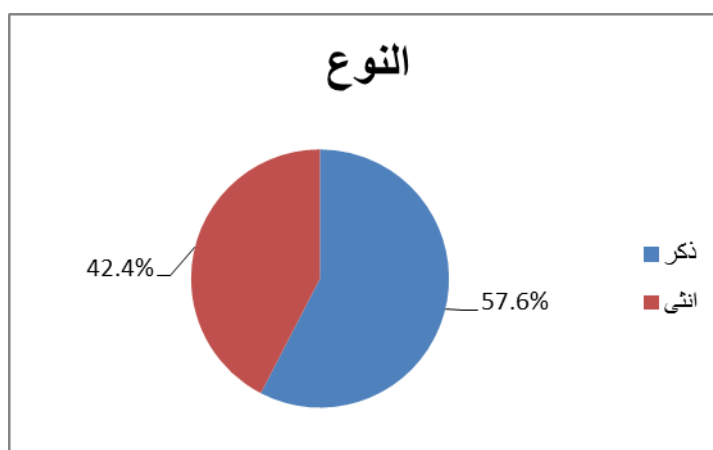
متوسط الدخل الشهري

Percent	Frequency	
12.8	32	Valid من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠
53.2	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠
22.0	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠
12.0	30	٤٠٠٠ فأكثر
100.0	250	Total



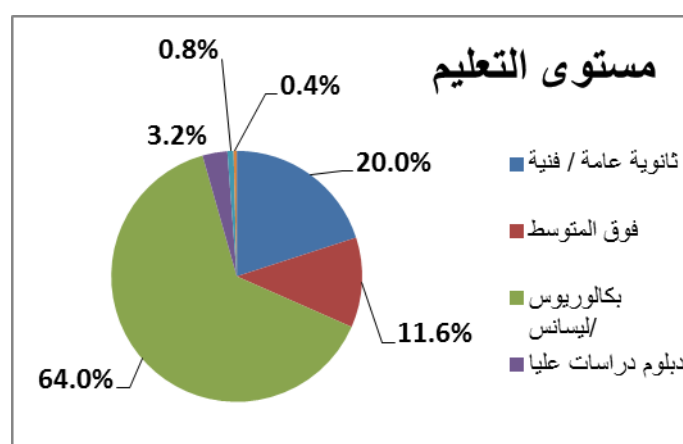
النوع

Percent	Frequency	
57.6	144	ذكر Valid
42.4	106	انثى
100.0	250	Total



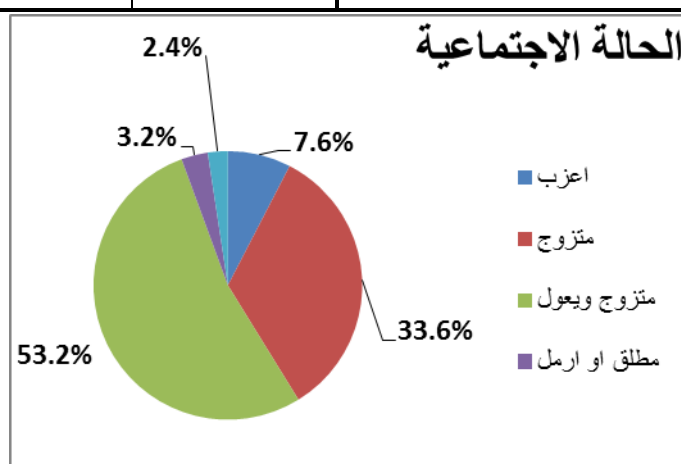
مستوى التعليم

Percent	Frequency	
20.0	50	ثانوية عامة / فنية Valid
11.6	29	فوق المتوسط
64.0	160	بكالوريوس / ليسانس
3.2	8	دبلوم دراسات عليا
.8	2	ماجستير
.4	1	دكتوراه
100.0	250	Total



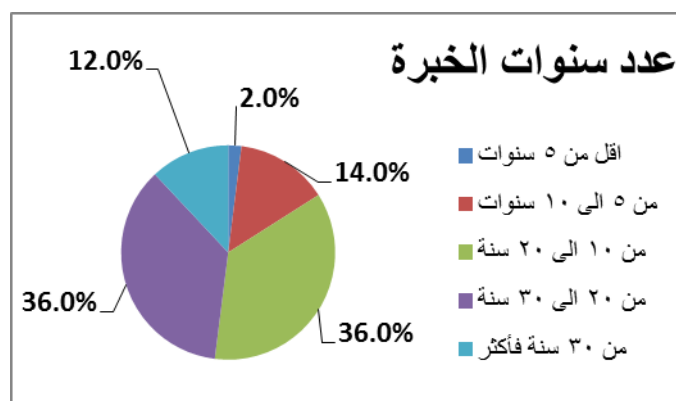
الحالة الاجتماعية

Percent	Frequency	
7.6	19	اعزب Valid
33.6	84	متزوج
53.2	133	متزوج ويعول
3.2	8	مطلق او ارمل
2.4	6	مطلق او ارمل ويعول
100.0	250	Total



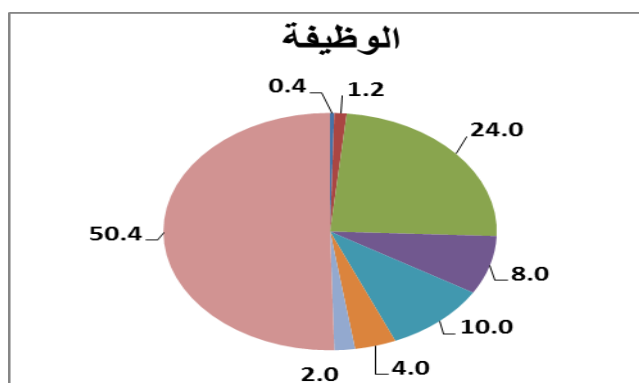
عدد سنوات الخبرة

Percent	Frequency	
2.0	5	اقل من ٥ سنوات Valid
14.0	35	من ٥ الى ١٠ سنوات
36.0	90	من ١٠ الى ٢٠ سنة
36.0	90	من ٢٠ الى ٣٠ سنة
12.0	30	من ٣٠ سنة فأكثر
100.0	250	Total



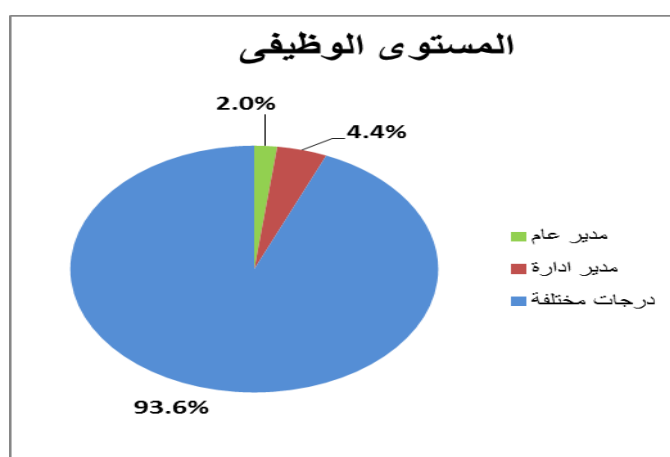
الوظيفة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
.4	.4	.4	1	طبيب Valid
1.6	1.2	1.2	3	كيميائي
25.6	24.0	24	60	مهندس
33.6	8.0	8	20	محاسب
43.6	10.0	10	25	مراجع
47.6	4.0	4	10	اخصائي حاسب الى
49.6	2.0	2	5	باحث قانوني
100.0	50.4	50.4	126	وظائف اخرى
	100.0	100.0	250	Total



المستوى الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
2.0	2.0	2.0	5	مدير عام Valid
6.4	4.4	4.4	11	مدير ادارة
100.0	93.6	93.6	234	درجات مختلفة
	100.0	100.0	250	Total



Reliability المتغيرات المستقلة

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha
.953	20	.907

Reliability المتغير التابع

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.934	22	.872

Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha
.964	42	.930

القسم الاول - ١- عدالة الاجراءات

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.930	7	.864

2- عدالة التوزيع - تعكس النتائج المجهود الذي بذلته في العمل

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.947	4	.898

عدالة التعامل

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.861	4	.741

عدالة المعلومات

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.936	5	.877

الرضا الوظيفي

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن الأجر
Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.855	3	.731

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن محتوى العمل

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.873	4	.762

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن جماعة العمل

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.860	3	.739

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن ساعات العمل

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.807	3	.651

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن نظام الترقيات والحوافز

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.833	4	.694

Reliability الرضا الوظيفي - الرضا عن أسلوب الإشراف

Case Processing Summary

%	N	
100.0	250	Valid Cases
0.0	0	Excluded ^a
100.0	250	Total

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

الصدق	N of Items	Cronbach's Alpha الثبات
.935	5	.874

الاتساق الداخلي بين العبارات ومحورها

Correlations

عدالة 4- المعلومات	عدالة 3- التعامل	عدالة 2- التوزيع	عدالة 1- الاجراءات	
.787**	.711**	.797**	.733**	Correlation Coefficient قياس العدالة Spearman's rho
.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
250	250	250	250	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

الرضا 6- عن أسلوب الإشراف	الرضا 5- عن نظام التنقيات والحوافز	الرضا 4- عن ساعات العمل	الرضا 3- عن جماعة العمل	الرضا 2- عن محتوى العمل	الرضا 1- عن الأجر	
.638**	.637**	.696**	.393**	.826**	.577**	Correlation Coefficient الرضا الوظيفي Spearman's rho
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
250	250	250	250	250	250	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Frequency Table

القسم الاول - ١- عدالة الاجراءات - قياس العدالة التنظيمية - قادر على التعبير عن وجهات نظرك

Percent	Frequency	
7.2	18	غير موافق تماما
14.4	36	غير موافق
28.8	72	موافق الى حد ما
37.6	94	موافق
12.0	30	موافق تماما
100.0	250	Total

بممكنك التأثير على النتائج التي توصلت اليها من تلك القرارات

Percent	Frequency	
13.2	33	غير موافق تماما
21.2	53	غير موافق
33.6	84	موافق الى حد ما
23.6	59	موافق
8.4	21	موافق تماما
100.0	250	Total

يتم تطبيق القرارات بشكل ثابت

Percent	Frequency	
12.4	31	غير موافق تماما
21.6	54	غير موافق
29.2	73	موافق الى حد ما
25.2	63	موافق
11.6	29	موافق تماما
100.0	250	Total

تم اتخاذ القرارات الوظيفية باسلوب غير متحيز

Percent	Frequency	
20.8	52	غير موافق تماما
19.6	49	غير موافق
26.4	66	موافق الى حد ما
18.0	45	موافق
15.2	38	موافق تماما
100.0	250	Total

الاجراءات التي تم اتخاذها مبنية على معلومات دقيقة

Percent	Frequency	
9.6	24	غير موافق تماما
24.0	60	غير موافق
29.6	74	موافق الى حد ما
24.8	62	موافق
12.0	30	موافق تماما
100.0	250	Total

يتم التمسك بالمعايير الاخلاقية والمعنوية

Percent	Frequency	
9.2	23	غير موافق تماما
16.8	42	غير موافق
28.4	71	موافق الى حد ما
22.8	57	موافق
22.8	57	موافق تماما
100.0	250	Total

يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها رئيسهم

Percent	Frequency	
14.0	35	غير موافق تماما
30.4	76	غير موافق
32.8	82	موافق الى حد ما
16.0	40	موافق
6.8	17	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

الترتيب	C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1	32.7%	1.089	3.33	5	1	250	القسم الأول - ١- عدالة الاجراءات - قياس العدالة التنظيمية - قادر على التعبير عن وجهات نظرك
4	39.1%	1.145	2.93	5	1	250	بمكنتك التأثير على النتائج التي توصلت اليها من تلك القرارات
5	39.6%	1.197	3.02	5	1	250	يتم تطبيق القرارات بشكل ثابت
7	46.8%	1.344	2.87	5	1	250	تم اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز
3	38.1%	1.164	3.06	5	1	250	الاجراءات التي تم اتخاذها مبنية على معلومات دقيقة
2	37.6%	1.254	3.33	5	1	250	يتم التمسك بالمعايير الاخلاقية والمعنوية
6	40.7%	1.104	2.71	5	1	250	يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها رئيسهم
	29.2%	.8861	3.032	5.0	1.0	250	الاجراءات عدالة-1

Frequency Table

عدالة التوزيع - تعكس النتائج المجهود الذي بذلته في العمل -2

Percent	Frequency	
11.6	29	غير موافق تماماً
29.2	73	غير موافق
28.4	71	موافق الى حد ما
21.6	54	موافق
9.2	23	موافق تماماً
100.0	250	Total

النتائج مناسبة للعمل الذي قمت بإتمامه

Percent	Frequency	
11.6	29	غير موافق تماماً
19.6	49	غير موافق
32.0	80	موافق الى حد ما
24.8	62	موافق
12.0	30	موافق تماماً
100.0	250	Total

تعكس النتائج ما ساهمت به في عملك

Percent	Frequency	
5.6	14	غير موافق تماماً
25.6	64	غير موافق
33.6	84	موافق الى حد ما
20.8	52	موافق
14.4	36	موافق تماماً
100.0	250	Total

النتائج تبرر ادائك في العمل

Percent	Frequency	
15.2	38	غير موافق تماماً
26.0	65	غير موافق
22.8	57	موافق الى حد ما
25.6	64	موافق
10.4	26	موافق تماماً
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

الترتيب	C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
3	40.1%	1.153	2.88	5	1	250	عدالة التوزيع - تعكس النتائج -2 المجهود الذي بذلته في العمل
2	38.5%	1.179	3.06	5	1	250	النتائج مناسبة للعمل الذي قمت بإتمامه
1	35.8%	1.119	3.13	5	1	250	تعكس النتائج ما ساهمت به في عملك
4	42.7%	1.239	2.90	5	1	250	النتائج تبرر ادائك في العمل
	34.0%	1.023	3.01	5	1	250	عدالة التوزيع -2

عدالة التعامل - يتعامل معى رئيسى المباشر بطريقة مهذبة -3

Percent	Frequency	
3.6	9	غير موافق
10.8	27	موافق الى حد ما
30.0	75	موافق
55.6	139	موافق تماماً
100.0	250	Total

عندما يتخذ رئيسى قرارا متعلقا بوظيفتى يناقشة معى بمنتهى الصراحة

Percent	Frequency	
6.8	17	غير موافق تماما
8.0	20	غير موافق
21.2	53	موافق الى حد ما Valid
32.4	81	موافق
31.6	79	موافق تماما
100.0	250	Total

ياخذ رئيسى المباشر فى الاعتبار مطالبى الشخصية

Percent	Frequency	
2.4	6	غير موافق تماما
23.6	59	غير موافق
28.4	71	موافق الى حد ما Valid
26.4	66	موافق
19.2	48	موافق تماما
100.0	250	Total

يتعامل معى رئيسى المباشر بود وياحترام

Percent	Frequency	
2.4	6	غير موافق تماما
3.6	9	غير موافق
20.4	51	موافق الى حد ما Valid
23.6	59	موافق
50.0	125	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

	C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1	18.7%	.818	4.38	5	2	250	عدالة التعامل - يتعامل معى 3- رئيسى المباشر بطريقة مهذبة
3	31.6%	1.182	3.74	5	1	250	عندما يتخذ رئيسى قرارا متعلقا بوظيفتى يناقشة معى بمنتهى الصراحة
4	33.1%	1.112	3.36	5	1	250	ياخذ رئيسى المباشر فى الاعتبار مطالبى الشخصية
2	24.6%	1.022	4.15	5	1	250	يتعامل معى رئيسى المباشر بود وباحترام
	19.8%	.776	3.93	5	2	250	عدالة التعامل 3-

بالصراحة والصدق عدالة المعلومات - تتصف الاتصالات التى يقوم بها رئيس المباشر -4

Percent	Frequency	
2.4	6	غير موافق تماما
7.6	19	غير موافق
34.8	87	موافق الى حد ما Valid
25.2	63	موافق
30.0	75	موافق تماما
100.0	250	Total

التفسيرات التى يقدمها رئيسى المباشر بشأن اجراءات العمل الخاصة بى معقولة ومنطقية

Percent	Frequency	
14.8	37	غير موافق
35.6	89	موافق الى حد ما Valid
27.6	69	موافق
22.0	55	موافق تماما
100.0	250	Total

يزودنى رئيسى المباشر بالمعلومات التى تخص اجراءات عملى بصورة شاملة

Percent	Frequency	
3.6	9	غير موافق تماما
14.0	35	غير موافق
26.8	67	موافق الى حد ما Valid
26.8	67	موافق
28.8	72	موافق تماما
100.0	250	Total

يهتم رئيسى المباشر بتقديم اى معلومات عندما احتاج اليها

Percent	Frequency	
3.6	9	غير موافق تماما
3.2	8	غير موافق
22.4	56	موافق الى حد ما Valid
40.4	101	موافق
30.4	76	موافق تماما
100.0	250	Total

يحرص رئيسى المباشر على توافر معلومات يمارس فيها الحكم على ادائى

Percent	Frequency	
3.6	9	غير موافق تماما
12.4	31	غير موافق
21.6	54	موافق الى حد ما Valid
30.0	75	موافق
32.4	81	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
28.1%	1.048	3.73	5	1	250	عدالة المعلومات - 4- تتصف الاتصالات التي المباشر يقوم بها رئيس بالصرحة والصدق
27.8%	.993	3.57	5	2	250	التفسيرات التي يقدمها رئيسي المباشر بشأن اجراءات العمل الخاصة
31.5%	1.144	3.63	5	1	250	بي معقولة ومنطقية يزودني رئيسي المباشر بالمعلومات التي تخص
25.3%	.988	3.91	5	1	250	اجراءات عملي بصورة شاملة
30.4%	1.142	3.75	5	1	250	يهتم رئيسي المباشر بتقديم اى معلومات عندما احتاج اليها
23.8%	.8895	3.735	5.0	1.8	250	يحرص رئيسي المباشر على توافر معلومات يمارس فيها الحكم على ادائي
						عدالة المعلومات -4

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
29.2%	.886	3.0	5	1	250	عدالة الاجراءات-1
34.0%	1.023	3.0	5	1	250	عدالة التوزيع -2
19.8%	.776	3.9	5	2	250	عدالة التعامل -3
23.8%	.890	3.7	5	2	250	عدالة المعلومات -4
19.7%	.675	3.4	5	2	250	قياس العدالة التنظيمية

القسم الثاني ١ - - البعد الاول الرضا عن الاجر - راتبى الشهرى مع مؤهلاتى العلمية

Percent	Frequency	
10.8	27	غير موافق تماما
27.6	69	غير موافق
38.0	95	موافق الى حد ما Valid
16.8	42	موافق
6.8	17	موافق تماما
100.0	250	Total

راتبى الشهرى يتناسب مع متطلبات المعيشة

Percent	Frequency	
32.8	82	غير موافق تماما
34.4	86	غير موافق
23.6	59	موافق الى حد ما Valid
5.2	13	موافق
4.0	10	موافق تماما
100.0	250	Total

اشعر ان راتبى الشهرى لا يقل عن راتب نظرانى فى وظائف اخرى

Percent	Frequency	
21.2	53	غير موافق تماما
43.6	109	غير موافق
23.6	59	موافق الى حد ما Valid
5.2	13	موافق
6.4	16	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
37.6%	1.057	2.81	5	1	250	القسم الثاني ١ - البعد الاول الرضا عن الاجر - راتبى الشهرى مع مؤهلاتى العلمية
49.6%	1.058	2.13	5	1	250	راتبى الشهرى يتناسب مع متطلبات المعيشة
45.9%	1.065	2.32	5	1	250	اشعر ان راتبى الشهرى لا يقل عن راتب نظرائى فى وظائف اخرى
35.3%	.8546	2.421	5.0	1.0	250	الرضا عن الأجر -1

البعد الثاني - الرضا عن محتوى العمل - انا راض عن نظام عملى -2

Percent	Frequency	
9.2	23	غير موافق تماما
17.6	44	غير موافق
36.4	91	موافق الى حد ما
21.6	54	موافق
15.2	38	موافق تماما
100.0	250	Total

محتوى عملى يتناسب مع مؤهلاتى

Percent	Frequency	
5.2	13	غير موافق تماما
10.0	25	غير موافق
35.2	88	موافق الى حد ما
31.6	79	موافق
18.0	45	موافق تماما
100.0	250	Total

هناك تنوع فى المهام التى اقوم بها

Percent	Frequency	
2.0	5	غير موافق تماما
10.8	27	غير موافق
30.0	75	موافق الى حد ما
35.2	88	موافق
22.0	55	موافق تماما
100.0	250	Total

هناك حرية لاستخدام قدراتي الشخصية في العمل

Percent	Frequency	
8.0	20	غير موافق تماما
10.8	27	غير موافق
35.6	89	موافق الى حد ما
24.0	60	موافق
21.6	54	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
36.7%	1.161	3.16	5	1	250	البعد الثاني - الرضا 2- عن محتوى العمل - انا راض عن نظام عملي
30.6%	1.061	3.47	5	1	250	محتوى عملي يتناسب مع مؤهلاتي
27.6%	1.005	3.64	5	1	250	هناك تنوع في المهام التي اقوم بها
34.4%	1.172	3.40	5	1	250	هناك حرية لاستخدام قدراتي الشخصية في العمل
24.6%	.8417	3.420	5.0	1.0	250	الرضا عن محتوى 2- العمل

من زملائي في البعد الثالث - الرضا عن جماعة العمل - احظى بالاحترام والتقدير 3-
العمل

Percent	Frequency	
1.2	3	غير موافق تماما
1.2	3	غير موافق
9.2	23	موافق الى حد ما
43.2	108	موافق
45.2	113	موافق تماما
100.0	250	Total

تربطنى علاقة طيبة بزملائى فى العمل

Percent	Frequency	
2.4	6	غير موافق
6.0	15	موافق الى حد ما
35.6	89	موافق
56.0	140	موافق تماما
100.0	250	Total

Valid

انا راض عن مساعدة زملائى لى عند زيادة حجم العمل

Percent	Frequency	
1.2	3	غير موافق تماما
2.4	6	غير موافق
24.4	61	موافق الى حد ما
38.0	95	موافق
34.0	85	موافق تماما
100.0	250	Total

Valid

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
18.2%	.783	4.30	5	1	250	البعد الثالث - الرضا - 3 عن جماعة العمل - والتقدير احظى بالاحترام من زملائى فى العمل
16.1%	.717	4.45	5	2	250	تربطنى علاقة طيبة بزملائى فى العمل
22.2%	.889	4.01	5	1	250	انا راض عن مساعدة زملائى لى عند زيادة حجم العمل
15.2%	.6480	4.255	5.0	2.0	250	الرضا عن جماعة - 3 العمل

البعد الرابع - الرضا عن ساعات العمل - انا راض عن وقت عملى - 4

Percent	Frequency	
4.8	12	غير موافق تماما
10.4	26	غير موافق
22.0	55	موافق الى حد ما
34.0	85	موافق
28.8	72	موافق تماما
100.0	250	Total

Valid

ارى ان ساعات عملى تكفى لتلبية احتياجاتى الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل

Percent	Frequency	
5.2	13	غير موافق تماما
14.0	35	غير موافق
40.8	102	موافق الى حد ما
27.6	69	موافق
12.4	31	موافق تماما
100.0	250	Total

اشعر بأن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الذى اتقاضاه

Percent	Frequency	
12.8	32	غير موافق تماما
30.4	76	غير موافق
36.8	92	موافق الى حد ما
8.4	21	موافق
11.6	29	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
30.5%	1.132	3.72	5	1	250	البعد الرابع - الرضا - 4- عن ساعات العمل - انا راض عن وقت عملى ارى ان ساعات عملى تكفى لتلبية احتياجاتى الشخصية والاجتماعية ومتطلبات العمل
31.2%	1.023	3.28	5	1	250	اشعر بأن ساعات العمل تتناسب مع الراتب الذى اتقاضاه
41.5%	1.144	2.76	5	1	250	
26.0%	.8446	3.251	5.0	1.0	250	الرضا عن ساعات العمل - 4

وموضوعية فى نظام الترقيات البعد الخامس - الرضا عن نظام الترقيات والحوافز - اشعر بعدالة - 5

Percent	Frequency	
34.4	86	غير موافق تماما
40.8	102	غير موافق
15.6	39	موافق الى حد ما
6.0	15	موافق
3.2	8	موافق تماما
100.0	250	Total

تقدم الترقية في الجهاز وفقا لكفاءة الموظف

Percent	Frequency	
33.2	83	غير موافق تماما
42.8	107	غير موافق
14.4	36	موافق الى حد ما Valid
6.0	15	موافق
3.6	9	موافق تماما
100.0	250	Total

يتم توزيع المكافآت المالية في الجهاز بطريقة مناسبة

Percent	Frequency	
39.6	99	غير موافق تماما
31.2	78	غير موافق
25.6	64	موافق الى حد ما Valid
2.4	6	موافق
1.2	3	موافق تماما
100.0	250	Total

اتلقى الشاء من رئيسى المباشر فى العمل لمتابعة ادانى

Percent	Frequency	
1.2	3	غير موافق تماما
12.0	30	غير موافق
31.2	78	موافق الى حد ما Valid
37.6	94	موافق
18.0	45	موافق تماما
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
50.1%	1.016	2.03	5	1	250	البعد الخامس - 5 الرضا عن نظام الترقيات والحوافز - بعدالة وموضوعية اشعر فى نظام الترقيات
50.1%	1.021	2.04	5	1	250	تقدم الترقية فى الجهاز وفقا لكفاءة الموظف
47.6%	.925	1.94	5	1	250	يتم توزيع المكافآت المالية فى الجهاز بطريقة مناسبة
26.7%	.958	3.59	5	1	250	اتلقى الثناء من رئيسى المباشر فى العمل لمتابعة ادائى
29.5%	.7081	2.401	4.8	1.3	250	الرضا عن نظام 5- الترقيات والحوافز

على تنمية البعد السادس - الرضا عن اسلوب الاشراف - يعمل الرئيس المباشر - 6
وتدريب المرووسين

Percent	Frequency	
9.2	23	غير موافق تماما
30.4	76	غير موافق
25.6	64	موافق الى حد ما
23.6	59	موافق
11.2	28	موافق تماما
100.0	250	Total

يتيح الرئيس المباشر للمرووسين فرصة الابتكار والابداع

Percent	Frequency	
11.2	28	غير موافق تماما
24.4	61	غير موافق
30.4	76	موافق الى حد ما
22.4	56	موافق
11.6	29	موافق تماما
100.0	250	Total

يفوض الرئيس المباشر بعض الصلاحيات للمرؤوسين

Percent	Frequency	
8.8	22	غير موافق تماماً
10.4	26	غير موافق
39.6	99	موافق الى حد ما Valid
26.8	67	موافق
14.4	36	موافق تماماً
100.0	250	Total

يشترك الرئيس المباشر المرؤوسين في اتخاذ القرار

Percent	Frequency	
12.8	32	غير موافق تماماً
12.0	30	غير موافق
27.2	68	موافق الى حد ما Valid
29.2	73	موافق
18.8	47	موافق تماماً
100.0	250	Total

لدى الرئيس المباشر المقدرة على اكتشاف الاخطاء وعلاجها

Percent	Frequency	
3.6	9	غير موافق تماماً
9.6	24	غير موافق
30.0	75	موافق الى حد ما Valid
30.0	75	موافق
26.8	67	موافق تماماً
100.0	250	Total

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
39.2%	1.166	2.97	5	1	250	6- البعد السادس - الرضا عن أسلوب الإشراف - يعمل الرئيس المباشر على تنمية وتدريب المسؤولين
39.4%	1.177	2.99	5	1	250	يُتيح الرئيس المباشر للمرؤوسين فرصة الابتكار والإبداع
33.8%	1.108	3.28	5	1	250	يقوض الرئيس المباشر بعض الصلاحيات للمرؤوسين
38.4%	1.264	3.29	5	1	250	يشرك الرئيس المباشر المرؤوسين في اتخاذ القرار
29.5%	1.082	3.67	5	1	250	لدى الرئيس المباشر المقدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها
29.2%	.9467	3.239	5.0	1.0	250	الرضا عن أسلوب الإشراف 6-

Descriptive Statistics

C.V.	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
35.3%	.855	2.42	5	1	250	الرضا عن الأجر -1
24.6%	.842	3.42	5	1	250	الرضا عن محتوى العمل -2
15.2%	.648	4.25	5	2	250	الرضا عن جماعة العمل -3
26.0%	.845	3.25	5	1	250	الرضا عن ساعات العمل -4
29.5%	.708	2.40	5	1	250	الرضا عن نظام التريقات والحوافز -5
29.2%	.947	3.24	5	1	250	الرضا عن أسلوب الإشراف -6
16.8%	.5320	3.164	4.6	1.8	250	الرضا الوظيفي

Kruskal-Wallis Test

df =3		Ranks			
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	متوسط الدخل الشهري	
0.009	11.593	141.64	32	عدالة الاجراءات-1	
		125.05	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		102.30	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		152.80	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.018	10.102	94.02	32	عدالة التوزيع-2	
		136.29	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		116.19	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		128.30	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.001	15.566	108.72	32	عدالة التعامل-3	
		118.57	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		158.68	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		113.30	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.058	7.469	105.75	32	عدالة المعلومات-4	
		125.89	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		144.25	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		110.47	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.420	2.819	107.23	32	قياس العدالة التنظيمية	
		125.48	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		132.17	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		132.82	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.000	18.865	146.16	32	الرضا عن الأجر-1	
		112.65	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		120.20	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		170.13	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	
0.054	7.635	115.30	32	الرضا عن محتوى العمل-2	
		130.52	133	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	
		107.29	55	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		147.50	30	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
			250	٤٠٠٠ فأكثر	
				Total	

0.087	6.559	99.91	32	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	الرضا عن جماعة العمل -3
		126.37	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		139.83	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
		122.68	30	٤٠٠٠ فأكثر	
			250	Total	
0.036	8.533	109.02	32	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	الرضا عن ساعات العمل -4
		118.67	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		136.93	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
		152.40	30	٤٠٠٠ فأكثر	
			250	Total	
0.503	2.352	109.44	32	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	الرضا عن نظام الترقيات والحوافز -5
		128.16	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		123.27	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
		134.92	30	٤٠٠٠ فأكثر	
			250	Total	
0.167	5.066	99.56	32	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	الرضا عن اسلوب الإشراف -6
		127.35	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		133.91	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
		129.55	30	٤٠٠٠ فأكثر	
			250	Total	
0.171	5.015	109.64	32	من ١٠٠٠ الى اقل من ٢٠٠٠	الرضا الوظيفي
		123.59	133	من ٢٠٠٠ الى اقل من ٣٠٠٠	
		126.10	55	من ٣٠٠٠ الى اقل من ٤٠٠٠	
		149.77	30	٤٠٠٠ فأكثر	
			250	Total	

Kruskal-Wallis Test

df =3		Ranks			
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	مستوى التعليم	
0.418	2.834	137.81	50	عدالة الاجراءات-1	
		134.84	29	ثانوية عامة / فنية	
		120.44	160	فوق المتوسط	
		118.50	11	بكالوريوس /ليسانس	
			250	فوق الجامعي	
				Total	
0.358	3.228	118.25	50	عدالة التوزيع -2	
		145.71	29	ثانوية عامة / فنية	
		125.07	160	فوق المتوسط	
		111.41	11	بكالوريوس /ليسانس	
			250	فوق الجامعي	
				Total	
0.036	8.533	102.72	50	عدالة التعامل -3	
		143.03	29	ثانوية عامة / فنية	
		127.52	160	فوق المتوسط	
		153.41	11	بكالوريوس /ليسانس	
			250	فوق الجامعي	
				Total	
0.024	9.411	103.17	50	عدالة -4	
		152.12	29	ثانوية عامة / فنية	
		128.52	160	فوق المتوسط	
		112.95	11	بكالوريوس /ليسانس	
			250	فوق الجامعي	
				Total	
0.149	5.329	107.86	50	قياس العدالة	
		145.31	29	ثانوية عامة / فنية	
		127.68	160	فوق المتوسط	
		121.77	11	بكالوريوس /ليسانس	
			250	فوق الجامعي	
				Total	
0.000	17.899	150.95	50	الرضا عن	
		157.60	29	الأجر	
		111.90	160	ثانوية عامة / فنية	
		123.05	11	فوق المتوسط	
			250	بكالوريوس /ليسانس	
				فوق الجامعي	
				Total	
0.002	15.170	147.49	50	الرضا عن	
		157.07	29	محتوي العمل	
		112.93	160	ثانوية عامة / فنية	
		125.18	11	فوق المتوسط	
			250	بكالوريوس /ليسانس	
				فوق الجامعي	
				Total	

0.004	13.240	151.55	50	ثانوية عامة / فنية	الرضا عن 3- جماعة العمل
		139.95	29	فوق المتوسط	
		113.59	160	بكالوريوس /ليسانس	
		142.27	11	فوق الجامعي	
			250	Total	
0.057	7.503	148.39	50	ثانوية عامة / فنية	الرضا عن 4- ساعات العمل
		132.62	29	فوق المتوسط	
		117.35	160	بكالوريوس /ليسانس	
		121.27	11	فوق الجامعي	
			250	Total	
0.104	6.154	136.43	50	ثانوية عامة / فنية	الرضا عن نظام 5- الترقيات والحوافز
		143.41	29	فوق المتوسط	
		121.25	160	بكالوريوس /ليسانس	
		90.36	11	فوق الجامعي	
			250	Total	
0.599	1.874	133.35	50	ثانوية عامة / فنية	الرضا عن 6- اسلوب الإشراف
		125.88	29	فوق المتوسط	
		124.66	160	بكالوريوس /ليسانس	
		101.09	11	فوق الجامعي	
			250	Total	
0.006	12.525	147.35	50	ثانوية عامة / فنية	الرضا الوظيفي
		152.45	29	فوق المتوسط	
		114.63	160	بكالوريوس /ليسانس	
		113.32	11	فوق الجامعي	
			250	Total	

Kruskal-Wallis Test

df =2		Ranks			
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	الحالة الاجتماعية	
.006	10.241	130.11	19	اعزب	عدالة الاجراءات-1
		145.13	84	متزوج	
		113.69	147	متزوج ويعول	
			250	Total	
.043	6.286	109.84	19	اعزب	عدالة التوزيع -2
		141.21	84	متزوج	
		118.55	147	متزوج ويعول	
			250	Total	
.555	1.179	123.18	19	اعزب	عدالة التعامل -3
		132.42	84	متزوج	
		121.84	147	متزوج ويعول	
			250	Total	
.285	2.511	102.87	19	اعزب	عدالة -4

		123.05 129.83	84 147 250	متزوج متزوج ويعول Total	المعلومات
.040	6.416	110.89 141.56 118.21	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	قياس العدالة التنظيمية
.107	4.464	114.16 114.04 133.52	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن 1- الأجر
.000	17.877	72.97 113.39 139.21	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن 2- محتوي العمل
.000	22.301	110.34 98.40 142.95	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن 3- جماعة العمل
.000	25.293	82.92 102.53 144.13	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن 4- ساعات العمل
.043	6.292	95.95 138.41 121.94	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن نظام 5- الترقيات والحوافز
.290	2.474	101.11 129.70 126.25	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا عن 6- اسلوب الإشراف
.001	13.606	84.21 112.36 138.34	19 84 147 250	اعزب متزوج متزوج ويعول Total	الرضا الوظيفي

Kruskal-Wallis Test

df =4		Ranks			
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	عدد سنوات الخبرة	
.261	5.270	107.10	5	عدالة الاجراءات-1	
		107.99	35	اقل من ٥ سنوات	
		137.81	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		122.09	90	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
		122.30	30	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
			250	من ٣٠ سنة فأكثر	
				Total	
.849	1.372	139.00	5	عدالة التوزيع-2	
		133.94	35	اقل من ٥ سنوات	
		119.44	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		127.55	90	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
		125.43	30	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
			250	من ٣٠ سنة فأكثر	
				Total	
.013	12.759	92.60	5	عدالة التعامل-3	
		113.21	35	اقل من ٥ سنوات	
		131.97	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		137.56	90	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
		89.73	30	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
			250	من ٣٠ سنة فأكثر	
				Total	
.147	6.802	150.90	5	عدالة -4	
		104.23	35	المعلومات	
		122.38	90	اقل من ٥ سنوات	
		137.85	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		118.40	30	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
			250	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
				Total	
.557	3.004	128.20	5	قياس العدالة	
		109.11	35	التنظيمية	
		129.02	90	اقل من ٥ سنوات	
		131.12	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		116.73	30	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
			250	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
				Total	
.005	14.857	139.10	5	الرضا عن	
		100.39	35	الأجر	
		119.38	90	اقل من ٥ سنوات	
		127.06	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		166.22	30	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
			250	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
				Total	
.000	27.928	57.40	5	الرضا عن	
		79.53	35	محتوي العمل	
		123.05	90	اقل من ٥ سنوات	
		148.10	90	من ٥ الى ١٠ سنوات	
		130.03	30	من ١٠ الى ٢٠ سنة	
			250	من ٢٠ الى ٣٠ سنة	
				Total	
.001	19.727	43.20	5	الرضا عن	
				3-	

		130.07 114.24 146.41 104.95	35 90 90 30 250	من ٥ الى ١٠ سنوات من ١٠ الى ٢٠ سنة من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٣٠ سنة فأكثر Total	جماعة العمل
.247	5.413	126.20 113.69 115.88 137.79 131.17	5 35 90 90 30 250	اقل من ٥ سنوات من ٥ الى ١٠ سنوات من ١٠ الى ٢٠ سنة من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٣٠ سنة فأكثر Total	الرضا عن ساعات العمل
.000	31.542	195.30 68.56 127.83 132.97 150.90	5 35 90 90 30 250	اقل من ٥ سنوات من ٥ الى ١٠ سنوات من ١٠ الى ٢٠ سنة من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٣٠ سنة فأكثر Total	الرضا عن نظام الترقيات والحوافز
.001	18.279	95.70 97.11 115.87 149.79 119.62	5 35 90 90 30 250	اقل من ٥ سنوات من ٥ الى ١٠ سنوات من ١٠ الى ٢٠ سنة من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٣٠ سنة فأكثر Total	الرضا عن اسلوب الإشراف
.000	21.625	119.30 84.33 116.49 147.32 136.12	5 35 90 90 30 250	اقل من ٥ سنوات من ٥ الى ١٠ سنوات من ١٠ الى ٢٠ سنة من ٢٠ الى ٣٠ سنة من ٣٠ سنة فأكثر Total	الرضا الوظيفي

Kruskal-Wallis Test

df =2		Ranks			
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	المستوى الوظيفي	
.667	.809	150.10	5	عدالة الإجراءات-1	
		134.86	11	مدير عام	
		124.53	234	مدير ادارة	
			250	درجات مختلفة	
				Total	
.263	2.671	173.90	5	عدالة التوزيع-2	
		111.82	11	مدير عام	
		125.11	234	مدير ادارة	
			250	درجات مختلفة	
				Total	
.012	8.902	31.40	5	عدالة التعامل-3	
		119.00	11	مدير عام	
		127.82	234	مدير ادارة	
			250	درجات مختلفة	
				Total	
.474	1.492	124.80	5	عدالة-4	
		99.64	11	المعلومات	
		126.73	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.892	.228	124.80	5	قياس العدالة	
		115.36	11	التظيمية	
		125.99	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.585	1.072	128.30	5	الرضا عن	
		147.23	11	الأجر	
		124.42	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.664	.820	125.40	5	الرضا عن	
		144.68	11	محتوي العمل	
		124.60	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.307	2.364	106.40	5	الرضا عن	
		96.59	11	جماعة العمل	
		127.27	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.015	8.445	203.00	5	الرضا عن	
		90.73	11	ساعات العمل	
		125.48	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.045	6.208	181.80	5	الرضا عن نظام	
		161.45	11	الترقيات والحوافز	
		122.61	234	مدير عام	
			250	مدير ادارة	
				Total	
.279	2.555	138.50	5	الرضا عن	
		158.09	11	اسلوب الإشراف	

		123.69	234	درجات مختلفة
			250	Total
.506	1.362	162.00	5	مدير عام
		130.05	11	مدير ادارة
		124.51	234	درجات مختلفة
			250	Total

df

Kruskal-Wallis Test

2

Ranks				
P_value	Chi-Square	Mean Rank	N	Bb التخصص الوظيفي
.451	1.591	117.80	74	عدالة الاجراءات-1 وظائف فنية 1.00
		123.33	50	وظائف إدارية 2.00
		130.88	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.399	1.839	119.09	74	عدالة التوزيع -2 وظائف فنية 1.00
		136.81	50	وظائف إدارية 2.00
		124.78	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.826	.384	129.84	74	عدالة التعامل -3 وظائف فنية 1.00
		123.45	50	وظائف إدارية 2.00
		123.77	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.734	.619	122.30	74	عدالة -4 وظائف فنية 1.00
		132.36	50	وظائف إدارية 2.00
		124.65	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.686	.753	122.28	74	قياس العدالة التنظيمية وظائف فنية 1.00
		133.24	50	وظائف إدارية 2.00
		124.32	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.486	1.442	120.25	74	الرضا عن -1 الأجر وظائف فنية 1.00
		119.67	50	وظائف إدارية 2.00
		130.90	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total
.052	5.915	122.22	74	الرضا عن -2 محتوى العمل وظائف فنية 1.00
		106.35	50	وظائف إدارية 2.00
		135.02	126	وظائف أخرى 3.00
			250	Total

.028	7.167	127.61	74	وظائف فنية 1.00	الرضا عن جماعة العمل
		102.18	50	وظائف إدارية 2.00	
		133.51	126	وظائف أخرى 3.00	
			250	Total	
.209	3.132	121.38	74	وظائف فنية 1.00	الرضا عن ساعات العمل
		112.93	50	وظائف إدارية 2.00	
		132.91	126	وظائف أخرى 3.00	
			250	Total	
.549	1.199	118.89	74	وظائف فنية 1.00	الرضا عن نظام الترقيات والحوافز
		133.06	50	وظائف إدارية 2.00	
		126.38	126	وظائف أخرى 3.00	
			250	Total	
.798	.452	121.64	74	وظائف فنية 1.00	الرضا عن اسلوب الإشراف
		130.47	50	وظائف إدارية 2.00	
		125.80	126	وظائف أخرى 3.00	
			250	Total	
.332	2.207	121.76	74	وظائف فنية 1.00	الرضا الوظيفي
		115.07	50	وظائف إدارية 2.00	
		131.84	126	وظائف أخرى 3.00	
			250	Total	

Kruskal-Wallis Test

Ranks

Asymp. Sig.	Chi- Square	Mean Rank	N	السن
0.099	6.276	197.00	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة
		121.99	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠
		122.23	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة
		126.83	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة
			250	Total
0.080	6.753	198.00	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة
		125.92	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠
		119.22	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة
		126.22	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة
			250	Total

0.426	2.784	142.25	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	عدالة التعامل -3
		135.80	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		120.36	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		120.13	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.030	8.923	203.50	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	عدالة المعلومات -4
		123.11	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		116.59	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		131.00	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.063	7.302	196.00	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	قياس العدالة التنظيمية
		128.67	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		116.12	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		126.98	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.000	22.813	201.75	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن الأجر -1
		105.30	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		115.67	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		148.17	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.000	22.376	150.25	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن محتوى العمل -2
		93.66	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		134.05	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		143.99	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	

0.568	2.023	127.75	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن جماعة -3 العمل
		118.69	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		123.05	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		133.95	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.002	14.841	224.50	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن ساعات -4 العمل
		111.07	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		128.33	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		128.65	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.004	13.334	165.25	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن نظام -5 التريقيات والحوافز
		102.36	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		129.17	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		139.93	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.007	12.230	129.50	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا عن اسلوب -6 الإشراف
		113.15	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		114.22	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		147.67	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	
0.000	25.521	206.00	6	من ١٨ الى اقل من ٢٥ سنة	الرضا الوظيفي
		98.38	76	من ٢٥ الى اقل من ٤٠	
		122.99	84	من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	
		146.80	84	من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	
			250	Total	

Mann-Whitney Test

Ranks

P_value	Z	Mean Rank	N	النوع
.545	-.606	123.13	144	ذكر
		128.72	106	انثى
			250	Total
.232	-1.196	120.83	144	ذكر
		131.84	106	انثى
			250	Total
.205	-1.269	130.45	144	ذكر
		118.78	106	انثى
			250	Total
.302	-1.031	129.52	144	ذكر
		120.03	106	انثى
			250	Total
.835	-.208	124.68	144	ذكر
		126.61	106	انثى
			250	Total
.957	-.054	125.29	144	ذكر
		125.78	106	انثى
			250	Total
.374	-.889	128.97	144	ذكر
		120.79	106	انثى
			250	Total
.006	-2.741	135.98	144	ذكر
		111.26	106	انثى
			250	Total
.000	-4.048	141.23	144	ذكر
		104.13	106	انثى
			250	Total
.466	-.729	122.66	144	ذكر
		129.36	106	انثى
			250	Total
.789	-.268	126.55	144	ذكر
		124.08	106	انثى
			250	Total
.124	-1.539	131.54	144	ذكر
		117.30	106	انثى
			250	Total

العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة (بمحاورها)

Correlations

قياس العدالة التنظيمية	عدالة 4- المعلومات	عدالة 3- التعامل	عدالة 2- التوزيع	عدالة 1- الاجراءات	
.594**	.555**	.409**	.478**	.398**	Correlation Coefficient
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)
250	250	250	250	250	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		عدالة 1- الاجراءات ^b	1

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4879	.159	.162	.403 ^a	1

a. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	48.078	11.444	1	11.444	Regression 1
		.238	248	59.031	Residual
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	22.054		.110	2.431	(Constant) 1
.000	6.934	.403	.035	.242	عدالة-1 الاجراءات

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

$$Y = B_0 + B_1 X_1$$

$$Y = 2.431 + 0.242^{**} X_1$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		عدالة-2 التوزيع ^b	1

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4685	.224	.228	.477 ^a	1

a. Predictors: (Constant), عدالة-2، والتوزيع

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	73.065	16.038	1	16.038	Regression 1
		.220	248	54.437	Residual
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), عدالة-2، والتوزيع

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	26.221		.092	2.418	(Constant) 1
.000	8.548	.477	.029	.248	عدالة 2- التوزيع

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

$$Y = 2.418 + 0.248^{**} X_2$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		عدالة 3- التعامل ^b	1

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4867	.163	.166	.408 ^a	1

a. Predictors: (Constant), عدالة التعامل 3-

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	49.518	11.730	1	11.730	Regression 1
		.237	248	58.746	Residual
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), عدالة التعامل 3-

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	12.978		.159	2.066	(Constant) 1
.000	7.037	.408	.040	.280	عدالة 3- التعامل

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

$$Y = 2.066 + 0.280^{**} X_3$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		عدالة 4- المعلومات ^b	1

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4438	.304	.307	.554 ^a	1

a. Predictors: (Constant), عدالة المعلومات 4-

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	109.836	21.632	1	21.632	Regression 1
		.197	248	48.843	Residual
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), عدالة المعلومات 4-

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	15.877		.121	1.927	(Constant) 1
.000	10.480	.554	.032	.331	عدالة 4- المعلومات

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

$$Y = 1.927 + 0.331^{**} X_4$$

Regression

Variables Entered/Removed^a

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter		عدالة 4- المعلومات, ١- عدالة -الاجراءات, ٢ عدالة التوزيع, عدالة 3- التعامل ^b	1

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4169	.386	.396	.629 ^a	1

a. Predictors: (Constant), 4- عدالة التوزيع, ٢- عدالة الاجراءات, ١- عدالة المعلومات, 3- عدالة التعامل

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	40.108	6.972	4	27.887	Regression
		.174	245	42.588	Residual 1
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), عدالة المعلومات, 1-عدالة الاجراءات, 2- عدالة التوزيع, 4-

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	10.470		.149	1.564	(Constant)
.002	3.143	.199	.038	.119	عدالة-1 الاجراءات
.021	2.331	.161	.036	.084	عدالة 2- التوزيع
.747	.322	.023	.049	.016	عدالة 3- التعامل
.000	5.339	.414	.046	.248	عدالة 4- المعلومات

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Step wise Regression

Variables Entered/Removed^a

Variables Removed	Variables Entered	Model
	عدالة 4- المعلومات	1
	عدالة 1- الاجراءات	2
	عدالة 2- التوزيع	3

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.4438	.304	.307	.554 ^a	1
.4198	.377	.382	.618 ^b	2
.4162	.388	.395	.629 ^c	3

a. Predictors: (Constant), 4- عدالة المعلومات

b. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات , 4- عدالة المعلومات

c. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات , 2- عدالة التوزيع , 4- عدالة المعلومات

ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	109.836	21.632	1	21.632	Regression
		.197	248	48.843	Residual
			249	70.475	Total
.000 ^c	76.415	13.469	2	26.938	Regression
		.176	247	43.537	Residual
			249	70.475	Total
.000 ^d	53.638	9.290	3	27.869	Regression
		.173	246	42.606	Residual
			249	70.475	Total

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), 4- عدالة المعلومات

c. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات , 4- عدالة المعلومات

d. Predictors: (Constant), 1-عدالة الاجراءات , 2- عدالة التوزيع , 4- عدالة المعلومات

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	15.877		.121	1.927	(Constant)
.000	10.480	.554	.032	.331	عدالة -4 المعلومات
.000	11.863		.132	1.568	(Constant)
.000	9.376	.484	.031	.289	عدالة -4 المعلومات
.000	5.487	.283	.031	.170	عدالة-1 الاجراءات
.000	12.086		.131	1.586	(Constant)
.000	7.702	.431	.033	.258	عدالة -4 المعلومات
.001	3.297	.203	.037	.122	عدالة -1 الاجراءات
.021	2.319	.156	.035	.081	عدالة -2 التوزيع

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

ملخص الدراسة

تمهيد:

يواجه القطاع الحكومي في الوقت الحاضر ظروفًا ومتغيرات ومشكلات تجعل ممارسة العدالة التنظيمية أمر صعب المنال منها ما يتعلق بالسياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية وتعقيدات العمل ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، ومنها ما يتعلق بالنواحي الإدارية كفرص للتقدم والتقدم إلى المراكز الإدارية ومنها ما يتعلق بالنواحي المالية كالحوافز والمكافآت وتدخل المحسوبية والوساطة والعشوائية في الترشيح للمشاركة في الدورات التدريبية مما قد يؤثر سلباً على مدى تحقيق العدالة والمساواة وبالتالي يؤثر على مدى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وهذا بدوره يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم في العمل وكفائتهم.

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية مع موضوع الرضا الوظيفي بوصفه شعوراً وسلوكاً معبراً عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم لذا فإنه من المتوقع وجود علاقة ما بينهما وبالتالي فإن هذا البحث يحاول التعرف على هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية بالتطبيق على العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي.

تساؤلات الدراسة:

تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة؟ (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية - عدالة المعلومات) والرضا الوظيفي؟
- ما هي درجة إحساس العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي بالعدالة التنظيمية؟
- ما هي درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي؟
- هل توجد اختلافات بين فئات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - الدخل - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) من حيث إدراك العدالة التنظيمية.
- هل توجد اختلافات بين فئات المتغيرات الديموجرافية والوظيفية (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - الدخل - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) من حيث الرضا الوظيفي.

- هل يمكن تحسين الرضا الوظيفي من خلال أبعاد العدالة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على ماهية وأبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي تطبيقاً على الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي والتوصل إلى إطار مقترح لتحسين الرضا الوظيفي يمكن تطبيقه على المنظمات الحكومية.

وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١- بيان مدى تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية وإنعكاس أبعادها في الجهة الحكومية محل الدراسة.

٢- بيان مدى تفاوت الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين وفقاً للعوامل الديموجرافية لهم.

٣- بيان مدى تفاوت الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجهاز وفقاً للعوامل الديموجرافية لهم.

٤- دراسة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.

فروض الدراسة:

(١) يختلف الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين (السن - النوع - التعليم - سنوات الخبرة - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى الوظيفي - التخصص الوظيفي).

(٢) يختلف الشعور بالرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموجرافية والوظيفية للعاملين (السن - النوع - التعليم - سنوات الخبرة - الدخل - الحالة الاجتماعية - المستوى الوظيفي - التخصص الوظيفي).

(٣) توجد علاقة جوهرية ذات تأثير إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة تعاملات، عدالة معلومات) والرضا الوظيفي ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

أ- يؤثر بعد العدالة التوزيعية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

ب- يؤثر بعد العدالة الإجرائية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

ج- يؤثر بُعد العدالة التعاملية جوهرياً على الرضا الوظيفي.

د- يؤثر بُعد عدالة المعلومات جوهرياً على الرضا الوظيفي.

خطة الدراسة:

تشتمل الدراسة على الفصول الآتية:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

المبحث الأول: العدالة التنظيمية (المفهوم - الأهمية - المبادئ)

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الرضا الوظيفي (المفهوم - الأهمية - مقاييس الرضا الوظيفي)

المبحث الثاني: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: النتائج الإحصائية

المبحث الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة

الفصل الخامس: إطار مقترح لمنظومة تحسين الرضا الوظيفي والنتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات:

١- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على مستوى الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي توصل إلى مجموعة من النتائج.

١- مستوى العدالة التنظيمية بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية ٣.٤.

٢- مستوى الرضا الوظيفي بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي أقل من الدرجة الجيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ٣.١٦.

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان ٠.٥٩٤.

٤- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - السن - النوع) ومستوى العدالة التنظيمية.

٥- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات الحالة الاجتماعية والعدالة التنظيمية.

٦- لا يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (الدخل - التخصص الوظيفي - المستوى الوظيفي - النوع) ومستوى الرضا الوظيفي.

٧- يوجد اختلافات جوهرية بين فئات (المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - عدد سنوات الخبرة - السن) والرضا الوظيفي.

٨- معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي هي:

الرضا الوظيفي = ١.٥٨٦ + (٠.٢٥٨) عدالة المعلومات + (٠.١٢٢) عدالة الإجراءات + (٠.٠٨١) عدالة التوزيع.

٢- التوصيات:

- ١- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد المكافآت والحوافز بناءً على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي ومدة الخدمة، وهو ما يتطلب نظام مبني على أساس الوظائف وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظف بعدالة التوزيع أي تناسب المكافآت والحوافز مع قدراتهم والجهد المبذول.
- ٢- العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي جهة لأنه هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يساهم في صناعاتها كما أن هذه المشاركة تجعل الموظفين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأكثر حماساً لتنفيذها حيث أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات.
- ٣- على الجهاز عقد ندوات للموظفين وذلك لتعريفهم كيفية توزيع المخرجات الناتجة عن العمل المتمثلة في المكافآت والحوافز وما الإجراءات المتبعة في العمل وكيف يتم اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ٤- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في اشتغال المناصب الإدارية بطريقة موضوعية.
- ٥- ضرورة تعامل المدراء مع قضايا الموظفين بعدالة وشفافية.
- ٦- يجب أن تلعب المتغيرات الديموجرافية بمفرداتها المختلفة دوراً بارزاً في قرارات الترقية وشغل المناصب القيادية.
- ٧- عمل دورات تدريبية للعاملين بالجهاز برفع مستواهم الوظيفي وتنقيفهم بالمتغيرات التي تطرأ على اللوائح والقوانين.
- ٨- العمل على رفع مستوى ثقافة العاملين بتوفير مكتبات ثقافية داخل الجهاز وتخصيص مكان لعرض أفلام إدارية برفع القيم والسلوك الإداري وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ٩- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية دون جعلها خاضعة للأهواء الشخصية.
- ١٠- تبني الجهاز كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية من خلال نشر مفاهيم الشفافية وذلك عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات الإيجابية.
- ١١- توصية الباحثين نحو إجراء دراسات أخرى تدرس علاقة العدالة التنظيمية بموضوعات إدارية أخرى.

Summary

Summary

Introduction

During the current era we can see that the governmental sector faces variables and circumstances make practicing of organizational justice very difficult to achieve. Some of these circumstances related to destructive organizational policies which based on bureaucracy, work complexities, injustice feelings, threatening of workers and what related to administrative aspects as promotion chances to the administrative positions in addition to what related to financial aspects as incentives, awards, nepotism, and random nomination in the training circles. These circumstances affect negatively on the extent of achieving justice and equality which subsequently impacts on the extent of I employees' perception to the organizational justice which, in turn, impacts on the level of their job satisfaction and productivity in their work and their efficiency.

The interrelation between organizational justice with the job satisfaction appears as feeling and behavior express on Workers attitudes towards their organizations. So, it is expected that there is a relation between them as a result this study seeks to inspect this relation through the theoretical and field studies in addition to application on employees in the executive drinking water and sewage apparatus.

Study questions:

The study problem is worded in a form of questions as follows:

- Is there a relation between organizational justice (with its various dimensions as distributive justice, procedural justice, interactive justice, information justice) and the job satisfaction?
- What is the degree of workers in the drinking water and sewage apparatus feeling with organizational justice?
- What is the degree of job satisfaction for workers in the drinking water and sewage apparatus?
- Are there differences among items of demographic and job variables (sex, age, social status, income, job level, job type, experience years, scientific qualification) through perception of organizational justice?
- Are there differences among items of demographic and job variables (sex, age, social status, income, job level, job type, experience years, scientific qualification) in relation to organizational justice.
- Is it possible to enhance the job satisfaction through dimensions of the organizational justice?

Study purposes:

The researcher, through this study, aims to know the essence and dimensions of the organizational justice and its relation with the job satisfaction with application on the executive apparatus of drinking water and sewage in addition to try to reach to a proposal to enhance the job satisfaction could be applied on the governmental organizations.

The study purposes could be worded in the following items.

- 5- Explain the extent of application to organizational justice and reflection of its dimensions in the governmental entity under study.
- 6- Explain the extent of disparity in relation to feeling of organizational justice for. Workers according to their demographic variables.
- 7- Explain the extent of disparity in relation to job satisfaction for workers according to their demographic variables.
- 8- Study the extent of organizational justice impact on achieving job satisfaction to the individual.

Study hypotheses:

- 1-There is difference in feeling with organizational justice according to difference in the demographic and job variables related to workers (age, sex, education, experience years, income, social status, job level, job specification).
- 2- There is difference in feeling with job satisfaction according to differences in the demographic and job variables of workers (age, sex, education, experience years, income, social status, job level, job specification).
- 3- There is essential relation with positive impact among dimensions of the organizational justice (distributive justice, procedural justice, treating justice, information justice) and the job satisfaction.

These main hypotheses could be divided into the following sub hypotheses:

- a- The distributive justice dimension essentially impacts on the job satisfaction.
- b- The procedural justice dimension essentially impacts on the job satisfaction.
- c- The treatment justice dimension essentially impacts on the job satisfaction.
- d- The information justice dimension essentially impacts on the job satisfaction.

Study plan:

The study includes the following chapters:

First chapter: The general frame of the study **Second chapter:** Organizational justice.

First theme: The organizational justice (concept, importance and principles).

Second theme: Dimensions of the organizational justice. **Third theme:** Theories of organizational justice.

Third chapter: Job satisfaction

First theme: Job satisfaction (concept, importance and job satisfaction scales).

Second theme: Factors determine job satisfaction **Third theme:** Models and theories of job satisfaction. **Fourth chapter:** Field study

First theme: Statistical results

Second theme: Test of hypotheses validity

Fifth chapter: Proposed frame to enhance job satisfaction in addition to results and recommendations

Results and recommendations:

A- Results:

Through the field study done by the researcher on the level of the executive apparatus to drink water and sewage, the researcher reached to some results:

- 1- Level of the organizational justice in the executive apparatus for drink water and sewage less than good degree where the total mean of the organizational justice reached 3.4.
- 2- Level of the job satisfaction in the executive apparatus for drink water and sewage less than good degree where the total mean of the job satisfaction reached 3.16.
- 3- There is positive and moderate correlation between the organizational justice and job satisfaction for workers in the apparatus 0[- drink water and sewage where the Spearman correlation coefficient reached 0.594.
- 4- There are no essential differences among items of (income, scientific qualification, experience years, job specification, job level, age, sex) and organizational justice.
- 9- There are essential differences between items of social status and level of organizational justice.
- 10- There are no essential differences among items of (income, job specification, job level, sex) and level of job satisfaction.
- 11- There are essential differences among items of (scientific qualification, social status, experience years, age) and level of job satisfaction.
- 12- The multiple linear regression equation between organizational justice and job satisfaction for workers in the executive apparatus of drink water and sewage is:

Job satisfaction= 1.586 + (0.258) information justice + (0.122) procedural justice + (0.081) distributive justice.

B- Recommendations:

- 3- We, should consider distribution of job burdens on the workers in a just and suitable manner in addition to work to put a system of job classification which should determine tasks and duties of each job in addition to determine awards and incentives according to difficulty of these tasks and duties not only according to scientific qualification and experience years. This needs a special system based on the jobs. This matter shall be lead to increase level of employee feeling with distribution justice that means suitability of awards and incentives with their capabilities and efforts.
- 4- Work to increase the level of subordinates awareness to participate in making administrative decisions as it is the first step for succession of any entity because this participation will offer to employees the ability to change their opinions and introduce their proposes which, in turn, contribute in making it. Also this participation makes employee more understanding to taken decisions and more supporting to execute it where participation in decision making contributes in increasing level of employees feeling with procedural justice.
- 5- The apparatus should held session and meetings to employees, aim to make them aware with the distribution of work outcomes which represents in awards and incentives in addition to the applied procedures, the ability of decision making and how to deal with others.
- 6- It should review the applied procedures in distributing positions according to objective method.
- 7- It is necessary for administrator to deal with employees issues with just and transparent method.

- 8- The demographic variables with its different items should play prominent role in promotion decision and promotion to leader positions.
- 9- It should hold meetings and sessions to employees in the apparatus aim to elevate their job level and increase their culture in relation to changes in laws and orders.
- 10- It should work to elevate the cultural level of the workers through providing cultural libraries inside the apparatus and specify place to show administrative movies to elevate the administrative values and behavior and how to treat with others.
- 11- Emphasis on correlate material and moral penalties with requirements of organizational justice without making it subjected to personal attitudes.
- 12- The apparatus should adopt many concepts which reflect dimensions of organizational justice through spreading of transparency concepts through open meetings provide spreading of positive relations.
- 13- Recommend researchers to do more studies on the relation between organizational justice with other managerial objects.



**Arab Republic of Egypt
Institu of National Planning**

**Impact of organizational justice on achieving job satisfaction in the
governmental organizations
(Applicable study)**

Study of the National planning Institute
For Master Degree of planning and Development

By Researcher
Ahmed Sobhy Abd El magid

Supervisor
Professor: Iman Mohamed Abd el Fattah Mongy
Professor of Business Management
Manager of Human Development Centre
In National Planning Institute

2017

