

## أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

### بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر

عرفه جبريل ابونصيب

استاذ مشارك جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان

أماني عبد العاطي عمر الشيخ

استاذ مساعد جامعة البحر الأحمر – السودان

الملخص: تهدف الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في ادارة الجمارك بولاية البحر الأحمر. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على أداة الإستبانة، لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في العاملين بإدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر. فتم توزيع (120) إستبانة، حيث تم استرجاع (83) استبانة، منها (81) استبانة صالحة للتحليل الذي استخدمت فيه الأساليب الاحصائية المتمثلة في معامل الفاكرونباخ والنسب المئوية والتكرارات واختبار مربع (كاي) للإستقلالية. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل المادية، تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين مع الاهتمام بنظام الحوافز و المكافآت ومراعاة العدالة بين العاملين و اجراء دراسات اخرى تتناول علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات اخرى مثل الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية.

### 1. المقدمة :

العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الادارة، نسبة لأثرها البالغ على العاملين، و انعكاسها على أدائهم و على مدى تحقيق أهداف المنظمة. وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث تعتبر قيما ونمطاً اجتماعياً وبالتالي الاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين. وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات مختلفة في المنظمة، مثل إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي. كما أن شعور العاملين بعدم العدالة، يترتب عليه عدد من النتائج السلبية، كإنخفاض الرضا الوظيفي، والأداء بصفة عامة. وعند إحساس العاملين بالعدالة، فإن ذلك يؤدي الى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وارتقاء سلوكيات العاملين(زايد،2006) لذلك فإن تطبيق العدالة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات وإتجاهات إيجابية لدى العاملين، كما يعتبر تحقيق العدالة أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، مع تنوع مواردها البشرية، واختلاف خلفياتهم المعرفية والاقتصادية(أبوتاية،2012). كما يعد الرضا الوظيفي موضوعاً ادارياً مهماً لإرتباطه بمتغيرات تنظيمية عديدة مثل: الأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي، وهذه المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة ونوعية نشاطها وأهدافها.

مشكلة الدراسة: رغم إهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية لم يلق الإهتمام الكافي.وهناك القليل من الدراسات السودانية التي تناولت العدالة التنظيمية، أو أحد أبعادها علي حد علم الباحث؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة في هذا الجانب.وفي ضوء المقابلات التي قام بها الباحث مع عينة ميسرة من العاملين في إدارة الجمارك، تلاحظ وجود بعض المشكلات مثل تدني

مستوي الأجور، مقارنة مع الجهود المبذولة والأوضاع الاقتصادية السائدة، بالإضافة الى تدني مستوي عدالة نظم التقييم والترقية، وضعف الإستقرار في مكان العمل وهذا يؤثر على رضاهم الوظيفي، وقد يتعدى الي آثار اخرى مثل: الأداء والدافعية للعمل. ولذلك فان موضوع العدالة التنظيمية يعد من الموضوعات التي لا زالت تطرح علامات إستفهام، حول مدى توفرها في إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر خاصة وأنها تمثل بوابة السودان على العالم الخارجي، والعاملين فيها يمثلون حجر الزاوية في القيام بالمهام التي تطلع بها هذه الإدارة.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم العدالة التنظيمية، وهو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي يرتبط كمتغير مستقل مع مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير تابع. وتنبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تدرس العلاقة بين متغيرين هما العدالة التنظيمية، وهو أحد المفاهيم الإدارية المهمة و الرضا الوظيفي، والذي هو هدف كل منشأة لضمان إستمرارية العاملين بها؛ لما له من أثر إيجابي ينعكس على أداء المنشأة وهو ما تسعى كافة المنشآت الى تهيئة المناخ المناسب لإيجاده وتنميته لدى العاملين؛ لما له من أثر في تطور المنشآت. أما الأهمية التطبيقية فتستمد الدراسة أهميتها من أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الإستقرار للعاملين، وتخفيض تكاليف دوران العمالة، كما يمكن أن تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في وضع الإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- بيان أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، على الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجمارك بولاية البحر الأحمر.
- التعرف على أهمية تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات، التي تساعد اصحاب القرار من تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية.

**فرضيات الدراسة:** تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمستوى معنوية 0.05. وهي تشمل الفرضيات الفرعية الآتية:

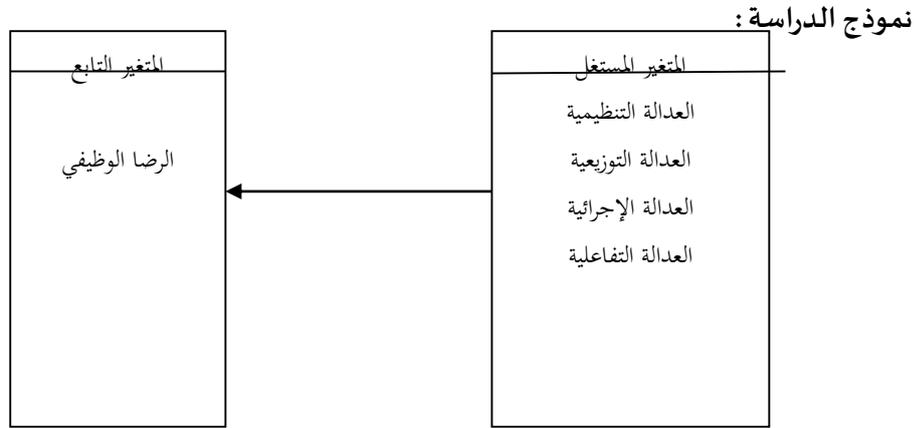
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية والرضا الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

**منهجية الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، للتعامل مع المضامين النظرية والدراسات السابقة المناسبة لها؛ لتشكيل قاعدة علمية لتحليل متغيراتها، ومنهج البحث الميداني لاستطلاع آراء أفراد العينة المراد بحثها. فاعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الثانوية، والتي شملت الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة وقواعد البيانات العالمية. والمصادر الاولية وتمثلت في الأفراد ذوي الصلة بموضوع الدراسة. كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في اختبار مربع (كاي) للاستقلالية لتحليل بيانات الدراسة.

**متغيرات الدراسة:** المتغير المستغل ويتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة للجمارك بولاية البحر الأحمر، ونتيجة لكبر حجم المجتمع، فقد تم إختيار عينة عشوائية قوامها (100) مفردة، وتم توزيع (120) إستبانة، استرجع منها (83) إستبانة، منها (81) استبانة صالحة للتحليل.



أداة الدراسة : تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاسترشاد بالأداة التي طورها كل من (OH,2013) و (البشاشة، 2008)؛ لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، كما تم الإسترشاد بالمقياس الذي طوره (Catalano,2002) لقياس الرضا الوظيفي ، وتتكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء كالآتي:

الجزء الأول : يشمل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .

الجزء الثاني: وتضمن أسئلة قياس متغير العدالة التنظيمية .

الجزء الثالث : يشمل أسئلة قياس متغير الرضا الوظيفي . كما إستخدم الباحث مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لقياس درجة الإستجابة لكل بند في الإستبانة وتم إعطاء أوزان من (1-5) لدرجات المقياس، حيث أعطي الرقم (1) الى موافق بشدة، والرقم (2) الى موافق، والرقم (3) الى محايد، والرقم (4) الى غير موافق، والرقم (5) الى غير موافق بشدة، وذلك على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

صدق وثبات أداة الدراسة : للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والإختصاص، في عدد من الجامعات لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات، لقياس ما وضعت له ومناسبتها للمحور الذي تنتهي إليه ومدى وضوح صياغة العبارات. وبناء على الملاحظات والتوجهات التي ابداهها المحكمون تم تعديل وحذف بعض الفقرات ووضع الإستبانة في صورتها النهائية. أما جانب ثبات الإستبانة، فقد استخدم تحليل الفاكرونباخ لقياس الثبات، وقد بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ الكلية لجميع فقرات الإستبانة 907. ، مما يدل على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة.

#### حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمثلت في إدارة الجمارك بولاية البحر الاحمر.

الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة في الفترة بين عامي 2016م إلى 2017م.

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين بإدارة الجمارك بولاية البحر الاحمر.

محددات الدراسة: تتمثل في تخوف بعض أفراد عينة الدراسة من إعطاء المعلومات المطلوبة منهم، كما أن استرجاع الإستبانة من بعض أفراد عينة الدراسة استغرق بعضاً من الوقت .

#### الدراسات السابقة :

1/ دراسة نافع (2012م) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد المواطنة التنظيمية. طبقت هذه الدراسة على العاملين في البنوك السعودية، حيث هدفت إلى دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية، والخصائص الشخصية، على سلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف بين البنوك السعودية، من حيث أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية، وبين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، و أن هناك إختلاف في إتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية بإختلاف خصائصهم الشخصية ، حيث أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بتوفير أبعاد العدالة التنظيمية، وتنمية الوعي لدى العاملين، بمفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، عن طريق عقد الدورات التدريبية .

2/ دراسة رضوان (2014م) بعنوان: الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي . طبقت الدراسة على العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الغربية بمصر، حيث هدفت إلى قياس أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للثقة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي. كما أكدت الدراسة على أن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بتعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والعمل على تنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية وتدعيم العلاقات الإجتماعية، وتنمية المهارات السلوكية للقادة .

3/ دراسة خلف (2015م) بعنوان: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية . طبقت الدراسة في شركات (QIZ) بالأردن ، حيث هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية علي سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق العدالة الإجرائية في هذه الشركات كانت متوسطة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها كان مرتفعاً. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

4/ دراسة أبكر (2015م) بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي . طبقت الدراسة على العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي بالسودان ، وهدفت إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين، و أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الصراع بين العاملين، وأن مستوى الرضا الوظيفي منخفض جداً. أوصت الدراسة بالإهتمام بالبيئة العامة للعاملين، وخلق روح المودة والإنسجام بينهم ، ودراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وإدارته بشكل يحقق النتائج الإيجابية لأطراف الصراع، وتجنب الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الصراعات بين العاملين، بالإضافة الي رفع مستوى الرضا الوظيفي، واستحداث الآليات، والاجراءات التي تزيد من دوافعهم للعمل.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تكمن في أن بعض الدراسات تناولت بعداً واحداً من أبعاد العدالة التنظيمية، مثل دراسة خلف (2015م). والدراسة الحالية تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة. ومنها من تناول العدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل متغير المواطنة التنظيمية، كما في دراسة كل من خلف (2015م) ودراسة نافع (2012م). وهذه الدراسة تناولت العدالة التنظيمية مع متغير الرضا الوظيفي. وبعضها تناول العلاقة غير

المباشرة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل دراسة رضوان (2014م)، وتميزت هذه الدراسة عن تلك الدراسات بتناولها العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

### الإطار النظري للدراسة :

العدالة التنظيمية: تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية، وتشكيل سلوكيات إيجابية لدى العاملين. وتعرف بأنها قيمة مهمة وإحساس وادراك انساني، يشعر به أعضاء المنظمة، في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (جودة، 2007) كما تعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الإسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني(سعيد، 2011).

تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التي يمكن أن تفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة وهي إحساس وادراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (دره، 2008)

### أبعاد العدالة التنظيمية :

1/العدالة التوزيعية: استخدم مصطلح العدالة التوزيعية كمصطلح إداري وسلوكي عام (1965م)، من قبل Adms Stacey ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة، بخصوص ما يتحصلون عليه من عوائد قد تكون في شكل أجور ، حوافز وترقيات مقابل جهودهم في العمل. فالعاملون لا يركزون فقط على كمية العوائد التي يحصلون عليها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه العوائد (دره و جوده، 2011) وإحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع، مقارنة بما بذلوه من جهد ينتج عنه نوع من التوتر في العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الأفراد والإدارة (النبأ، 2007).

وقد صنف (Koopman,2003) العدالة التوزيعية الى ثلاث قواعد هي:

قاعدة الإنصاف Equity: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس مساهمة الشخص في المنظمة .

قاعدة المساواة Equality: وتعني أن كل الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا في الحصول على المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة .

قاعدة الحاجة Need: وتعني تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي جميع الظروف

الآخري (العبيدي، 2013)

2/ العدالة الإجرائية Procedural Justice: وهي العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات او النتائج (عباس، 2010). وعدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الاجراءات، التي استخدمت في تحديد المخرجات (النبأ، 2007). وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة كبيرة متبادلة بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (جوده، 2007). ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية، وبين الممارسات الخاصة بتطبيقها، إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية و أن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع الى حد كبير على عاتق الرئيس المباشر والذي إن لم يكن مسؤولاً عن صياغة الإجراءات التنظيمية، الا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ(العبيدي، 2013).

ويري (Green barge&Baron,2004) أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما :

أ/ الجانب الهيكلي : وهو الجانب الذي يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو هذه الكيفية عادلة يجب مراعاة التالي:

- عدم التحيز عند إتخاذ القرارات.

- أن يكون للأفراد رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم .

- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء .

- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة .

ب/ الجانب الاجتماعي : وهو الجانب الذي يعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات، ونوعية المعاملة التي يتلقاها العامل من قبل متخذي القرارات (عبدالله وآخرون، 2008).

وقد حدد (اسكندر، 2007) ست قواعد للعدالة الإجرائية هي (العبيدي، 2013):-

1. قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

2. قاعدة الأخلاقية: تعني أن توزيع المصادر والموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة.

3. قاعدة التمثيل: تعني أن تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم.

4. قاعدة دقة المعلومات: تعني أن كافة القرارات تؤسس على معلومات صحيحة ودقيقة .

5. قاعدة المساواة: تعني إجراء الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات دون تمييز.

6. قاعدة عدم الانحياز: تعني مراعاة عدم تأثير المصلحة الشخصية على عملية اتخاذ القرار.

3/ العدالة التفاعلية Interactional Justice : تعتبر العدالة التفاعلية امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير الى

المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار، في التعامل مع الآخرين في المنظمة . وتعرف بأنها إدراك الأفراد للطريقة العادلة، التي يتم التعامل بها معهم من قبل أصحاب السلطة (Sjahruddin, 2013). كما تعرف أيضا بأنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد أثناء وضع الإجراءات التنظيمية، وتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية (Aslam, et, 2011) . وتشمل العدالة التفاعلية العناصر الآتية (عائض، 2012):

1. معاملة الرئيس لمؤوسيه باحترام وتقدير.

2. معاملة الرئيس لمؤوسيه بعدالة دون تحيز .

3. إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب .

4. صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمؤوسين، وتقديمها في الوقت المناسب .

وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هما (دره، 2008) :

1. عدالة العلاقات الشخصية، التي تشير الى مدى الإحترام والتقدير الذي يتعامل به الرئيس مع مؤوسيه .

2. عدالة المعلومات، التي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين، من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة .

كما أن هناك أربعة معايير تستخدم للحكم علي مدى شعور العامل بوجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار، وهي (أبوتايه، 2012):

1. الثقة : تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا اثناء تفاعله واتصاله معهم .

2. الاحترام : يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين، ومعاملتهم لهم بهتديب.

3. الملاءمة : يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار.
4. التبرير : يتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ، وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار المترتبة عليه ، ونجد أن غياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم، حتي لو كان القرار صحيحا .
2. الرضا الوظيفي : اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد، يعد من التحولات في مجال دراسات إدارة الموارد البشرية ومنذ ثلاثينات هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي، يلقي الإهتمام المتزايد من الباحثين في مجالي علم النفس والسلوك التنظيمي ، ويساهم الرضا الوظيفي في رفع معنويات العاملين ويؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم المتعلقة بالإنتاجية والعلاقات بين الأفراد، كما يلعب دوراً مهماً في تحسين الوضع المالي للمنظمات. ويرى "لاندي وترامبو" أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل، بنفس الطريقة التي يستخدم بها عبارة نوعية الحياة لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بصفة عامة (الصيرفي، 2004). كما أورد أبوالكشك(2006): إن الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور التوافق النفسي للفرد، وظاهرة الرضا أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الانسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر إنتاجية وأكثر إيجابية. كما يعرف بأنه تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم بحيث تعتمد هذه المشاعر علي مدى إدراك الفرد، لما تحققه له مهنته من حاجات ورغبات، وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية. كما أن الرضا عن المهنة يتكون من عناصر شخصية، تتعلق بالفرد، وعناصر تتعلق ببيئة العمل (الزيودي والزلغول، 2008). وتري العطية (2003) إن الإهتمام بالرضا الوظيفي كان مع بداية القرن العشرين، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولته، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح لهذا المصطلح ، والسبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الفرد، التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة حيث أن النفس البشرية تميل للعمل، فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله او غير راضٍ عنه. ويعرف مصطفي (2000) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما إنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل. وقد أشار ناصف(1992): إن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب، وله عدة أوجه، حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية، مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم، ونمط الإشراف الذي يخضعون له ، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. ويعرفه بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة. والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل، بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الانتاج، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق.
- واعتمادا على التعاريف السابقة، ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والعوامل، التي يحس بها الفرد، وتدل على إشباع حاجاته وطموحاته من خلال وظيفته . وعليه يمكن القول: إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته، ومن جماعة العمل التي يعمل معها ،ومن رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. و الرضا الوظيفي هو داله لسعادة الإنسان واستقراره في عمله، وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول إن الرضا الوظيفي يتكون من: الرضا عن الوظيفة ،والرضا عن علاقات العمل ،والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء ، والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، والرضا عن بيئة العمل .

عوامل الرضا الوظيفي: أورد الباحثون والكتاب عوامل متعددة للرضا الوظيفي منها:

- الرضا عن الوظيفة: أورد العميان(2002)، إن الاعمال الروتينية المتكرره تفضي الى السأم والملل، وعدم الابداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي، وتدفع الي الإبتكار والتفكير الخلاق.
  - الرضا عن الأجر: أشار فرج (2002) الى أن الأجور والمكافآت لها تأثير ملموس علي إنتاجية الفرد وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي أعطيت للحوافز المادية، حيث أعطت المدارس الادارية اهتماماً كبيراً للحوافز المادية، حتي المدرسة السلوكية التي ركزت علي الحوافز غير المادية، لم تقلل من دور وأهمية الحوافز المادية في حفز الفرد وتوجيهه، وترجع أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد في أنها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدي الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق له مكانة اجتماعية، كما ينظر إليها كمركز لتقدير المنظمة لأهمية الفرد.
  - الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: يري حمود(2002): إن اسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، ورسم السياسات، تشجع على تنمية روح الولاء التنظيمي و الإخلاص والصدق.
  - الرضا عن بيئة العمل: وهي تتضمن العوامل التي تتعلق بظروف العمل داخل المنظمة، التي يعمل بها الفرد، مثل: ساعات العمل، درجة الحرارة، الاضاءة التي لها تأثير على رضا الفرد عن وظيفته(هيجان،1998).
  - الرضا عن الزملاء في العمل: يحتاج الفرد أن يتفاعل مع زملاء العمل الذين تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم. وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد (عبد الباقي،2001).
  - الرضا عن الاستقرار الوظيفي: يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي الى تحسين الأداء وضمن الولاء (المغربي،1995).
  - الرضا عن النمو والتقدم الوظيفي: تعتبر الترقية من العوامل المؤثرة ايجاباً على الرضا الوظيفي إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته إذ أن إشباع حاجات التطور والنمو ذو أهمية لدى ذوي الحاجات العليا، كما أن التدريب ووظيفة رئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة لأنه يهدف الى تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (أبوشيخه،2000).
- خصائص عينة الدراسة : فيما يلي وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة وبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المقاييس الاسمية المتمثلة في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة %
توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع		
ذكر	73	90.1
انثى	8	9.9
المجموع	81	100
توزيع أفراد العينة حسب العمر		
29 سنة فأقل	13	16
30 - 39 سنة	37	45.7
40 - 49 سنة	21	25.9

50 فأكثر	10	12.4
المجموع	81	100
توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي		
ثانوي	13	16
دبلوم وسيط	3	3.7
جامعي	53	65.5
فوق الجامعي	12	14.8
المجموع	81	100
توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة		
5 سنوات فأقل	16	19.8
6-10 سنوات	17	21
11-15 سنة	21	25.9
16 سنة فأكثر	27	33.3
المجموع	81	100

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 90.1%. كما أن الفئة العمرية من 30 الي 39 سنة هي الأكثر بنسبة 45.7%، أما الذين أعمارهم تفوق 50 سنة، فقد كانت نسبتهم 12.4%. وحاز الجامعيون على نسبة 65.5%. يليها المؤهل فوق الجامعي بنسبة 14.8%. أما من حيث الخبرة فنجد أن ما نسبته 33.3% هم من ذوي الخبرة الطويلة.

#### اختبار الفرضيات :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، عند مستوى معنوية 0.05.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، عند

مستوى معنوية 0.05. و يمكن صياغة هذه الفرضية كالآتي:

فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي.

ولإختبار الدلالة الإحصائية لهذه الفرضية، تم إختبار العلاقة بين العبارات المرتبطة بالفرضية، باستخدام

مربع (كاي) للإستقلالية كالآتي:

1- إتخاذ القرارات في جميع المستويات دون تحيز، والرضا الوظيفي.

جدول رقم (2)

اختبار العلاقة بين اتخاذ القرارات دون تحيز، والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين اتخاذ القرارات دون تحيز ورضا المرؤوس، عن النجاح والتقدم الذي حققه في	69.49	16	0.000

			وظيفته.	
2-	العلاقة بين اتخاذ القرارات دون تحيز ورضا المرؤوس، عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	63.81	16	.000
3-	العلاقة بين اتخاذ القرارات دون تحيز ورضا المرؤوس، عن علاقته مع زملائه.	97.47	16	.000
4-	العلاقة بين اتخاذ القرارات دون تحيز ورضا المرؤوس، عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	83.45	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إتخاذ القرارات دون تحيز والرضا الوظيفي.

2- تطبيق القرارات على جميع العاملين دون تحيز، والرضا الوظيفي.

جدول رقم (3)

اختبار العلاقة بين تطبيق القرارات على جميع العاملين ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عملهم والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين تطبيق القوانين على جميع العاملين دون تحيز، ورضا المرؤوس عن النجاح، والتقدم الذي حققه في وظيفته.	74.58	16	.000
2-	العلاقة بين تطبيق القوانين على جميع العاملين دون تحيز، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	85.40	16	.000
3-	العلاقة بين تطبيق القوانين على جميع العاملين دون تحيز، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	93.75		.000
4-	العلاقة بين تطبيق القوانين على جميع العاملين دون تحيز، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	118.54		.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القوانين على جميع العاملين دون تحيز والرضا الوظيفي.

3-وجود إجراءات تسمح للعاملين بالاستئناف والطعن في القرارات، والرضا الوظيفي.

جدول رقم (4)

اختبار العلاقة بين الإجراءات التي تسمح بالاستئناف والطعن في القرارات، والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين الإجراءات التي تسمح بالاستئناف والطعن في القرارات، ورضا المرؤوس عن النجاح، والتقدم الذي حققه في وظيفته.	148.10	16	.000
2-	العلاقة بين الإجراءات التي تسمح بالاستئناف والطعن في القرارات، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	104.46	16	.000
3-	العلاقة بين الإجراءات التي تسمح بالاستئناف والطعن في القرارات، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	129.83	16	.000
4-	العلاقة بين الإجراءات التي تسمح بالاستئناف والطعن في القرارات، ورضا المرؤوس، عن	102.63	16	.000

طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.
---------------------------------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إجراءات في المنظمة تسمح للعاملين بالإستئناف والطعن في القرارات المتخذة والرضا الوظيفي. نلاحظ من الجداول رقم (2) و(3) و(4) أن جميع القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي . الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5%. ويمكن صياغة هذه الفرضية كالآتي:

فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي.

ولاختبار الدلالة الاحصائية لهذه الفرضية، تم إختبار العلاقة بين العبارات المرتبطة بالفرضية، باستخدام

مربع (كاي) للاستقلالية كالآتي:

1-تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية، والرضا الوظيفي.

جدول رقم (5)

اختبارالعلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
1-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية، ورضا المرؤوس عن النجاح والتقدم الذي حققه في وظيفته	74.87	16	.000
2-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	112.44	16	.000
3-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	92.30	16	.000
4-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع مؤهلاته العلمية، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	106.18	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه يتضح أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية،

بين مناسبة الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مؤهلاته العلمية والرضا الوظيفي.

2-تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع الجهود التي يبذلها والرضا الوظيفي.

جدول رقم (6)

اختبارالعلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس مع الجهود التي يبذلها والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوي المعنوية
1-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس، مع الجهود التي يبذلها ورضا المرؤوس عن النجاح، والتقدم الذي حققه في وظيفته.	153.23	16	.000
2-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس، مع الجهود التي يبذلها ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	83.15	16	.000

3-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس، مع الجهد الذي يبذلها، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	104.22	16	.000
4-	العلاقة بين تناسب الأجر الذي يتقاضاه المرؤوس، مع الجهد الذي يبذلها، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	69.10	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه يتضح أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناسبة الأجر الذي يتقاضاه العامل مع مقدار الجهد التي يبذلها والرضا الوظيفي.

3- توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة وموضوعية والرضا الوظيفي.

جدول رقم (7)

اختبار العلاقة بين توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة وموضوعية والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة، وموضوعية، ورضا المرؤوس عن النجاح والتقدم الذي حققه في وظيفته.	98.13	16	.000
2-	العلاقة بين توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة وموضوعية، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	97.17	16	.000
3-	العلاقة بين توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة وموضوعية، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	126.09	16	.000
4-	العلاقة بين توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين بعدالة وموضوعية، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	158.68	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين عدالة وموضوعية توزيع الحوافز و المكافآت على العاملين والرضا الوظيفي.

4- توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة والرضا الوظيفي.

جدول رقم (8)

اختبار العلاقة بين توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة، ورضا المرؤوس عن النجاح والتقدم الذي حققه في وظيفته	122.41	16	.000
2-	العلاقة بين توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	102.01	16	.000
3-	العلاقة بين توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	87.83	16	.000
4-	العلاقة بين توزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	137.41	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات للعاملين، والرضا الوظيفي.

تشير الجداول رقم (5) و (6) و (7) و (8) إلى أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 5%. ويمكن صياغة هذه الفرضية كالآتي:

فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و الرضا الوظيفي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و الرضا الوظيفي.

ولإختبار الدلالة الاحصائية لهذه الفرضية تم اختبار العلاقة بين العبارات المرتبطة بالفرضية، باستخدام مربع (كاي) للاستقلالية كالآتي:

1- شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس وتقديم تفسيرات لها والرضا الوظيفي.

## جدول رقم (9)

اختبار العلاقة بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس، وتقديم تفسيرات لها والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس، وتقديم تفسيرات لها ورضا المرؤوس، عن النجاح والتقدم الذي حققه في وظيفته	77.82	16	.000
2-	العلاقة بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس، وتقديم تفسيرات لها ورضا المرؤوس، عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	37.79	16	.002
3-	العلاقة بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس، وتقديم تفسيرات لها ورضا المرؤوس، عن علاقته مع زملائه.	82.62	16	.000
4-	العلاقة بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظيفة المرؤوس، وتقديم تفسيرات لها ورضا المرؤوس، عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	68.90	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شرح الرئيس لأسباب القرارات المتعلقة بوظائف العاملين وتقديم تفسيرات لها والرضا الوظيفي.

2- معاملة الرئيس للمرؤوس باحترام ولطف، عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته والرضا الوظيفي.

## جدول رقم (10)

اختبار العلاقة بين معاملة الرئيس للمرؤوس باحترام ولطف عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين معاملة الرئيس للمرؤوس باحترام ولطف، عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته ورضا المرؤوس، عن النجاح، والتقدم الذي حققه في وظيفته.	83.41	16	.000
2-	العلاقة بين معاملة الرئيس للمرؤوس باحترام ولطف، عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته ورضا المرؤوس، عن التقدير الذي يحصل عليه في أداء عمله.	113.89	16	.000
3-	العلاقة بين معاملة الرئيس للمرؤوس باحترام ولطف، عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	121.81	16	.000

4-	العلاقة بين معاملة الرئيس للمرؤوس بإحترام ولطف، عند إتخاذ قرار يتعلق بوظيفته ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	98.80	16	.000
----	--	-------	----	------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

يشير الجدول أعلاه إلى أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معاملة الرئيس لمرؤوسيه بإحترام ولطف، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظائفهم والرضا الوظيفي.

3- إظهار الرئيس الإهتمام بحقوق المرؤوس عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته والرضا الوظيفي

#### جدول رقم (11)

اختبار العلاقة بين إظهار الرئيس الأهتمام بحقوق المرؤوس، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته والرضا الوظيفي

الرقم	العلاقات	قيم مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1-	العلاقة بين إظهار الرئيس الإهتمام بحقوق المرؤوس، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته، ورضا المرؤوس عن النجاح والتقدم الذي حققه في وظيفته.	65.87	16	.000
2-	العلاقة بين إظهار الرئيس الإهتمام بحقوق المرؤوس، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته، ورضا المرؤوس عن التقدير الذي يحصل عليه في اداء عمله.	57.71	16	.000
3-	العلاقة بين إظهار الرئيس الإهتمام بحقوق المرؤوس، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته، ورضا المرؤوس عن علاقته مع زملائه.	51.62	16	.000
4-	العلاقة بين إظهار الرئيس الإهتمام بحقوق المرؤوس، عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته، ورضا المرؤوس عن طريقة تعامل رؤسائه مع العاملين.	55.45	16	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه نجد أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبالتالي توجد علاقة بين إهتمام الرئيس بحقوق المرؤوسين عند إتخاذ قرارات تتعلق بوظائفهم والرضا الوظيفي.

من بيانات الجداول رقم (9) و (10) و (11) نجد أن القيم المعنوية لمربع (كاي) أقل من 05. وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

#### النتائج:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي حيث إن مستوى الأجور ومدى ملاءمتها للمؤهلات العلمية، ومناسبتها للجهود المبذولة، بالإضافة الى وجود نظام يتسم بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والمكافآت، يكون له عظيم الأثر في شعور المرؤوسين بالرضا الوظيفي.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي حيث إن إتخاذ القرارات وتطبيق القوانين بدون تحيز، والسماح للعاملين بالاستئناف والطعن في القرارات المتخذة، ينعكس أثره على رضا المرؤوس عن عمله، ويعزز علاقته مع زملائه ورؤسائه.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي، حيث إن المعاملة الجيدة من قبل الرؤساء، وإظهار الإحترام لكل ما يتعلق بالمرؤوس، والإهتمام بحقوقه، يزرع ويقوي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي بذل الجهد لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
4. التحيز في إتخاذ القرارات وتطبيقها، يؤدي الى إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

5. وجود نظام حوافز ومكافآت عادل وموضوعي، يؤدي الي رفع الروح المعنوية، وزيادة ثقة المرؤوسين في المنظمة وإدارتها.

6. إهتمام الرؤساء بحقوق وقضايا المرؤوسين، يؤدي الي تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

### التوصيات:

1. تحسين ظروف العمل المادية بصورة تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.
2. عقد إجتماعات دورية مع العاملين، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم، التي تساهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات.
3. الإهتمام بنظام الحوافز و المكافآت المتبع، ومراعاة العدالة والنزاهة عند تنفيذه.
4. تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين، لما لها من دور في اتخاذ القرارات، وتقبل العاملين لها عند تنفيذها.
5. مراعاة العدالة بين العاملين .
6. زيادة الأجور بشكل يتناسب مع الجهود المبذولة من قبل العاملين ومؤهلاتهم العلمية، وهذا من شأنه أن يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة.
7. إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، و الولاء التنظيمي.

### المراجع:

- العميان ، محمود سليمان (2002 م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ص 167.
- أبوالكشك، محمد نايف (2006م) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، عمان : دار جرير للنشر ، ص72.
- الصبري، محمد عبدالفتاح (2004م) ، الإدارة الرائدة ط2 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ص18.
- أبكر ، جميلة صالح (2015م) ، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 (1) ص 112-136.
- الزيودي ، محمد و الزغلول، عماد (2008م) ، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالاردن ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 9 (1)، ص 160-177.
- العطية ، ماجدة (2003م) ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان :دار الشروق للنشر والتوزيع ، ص24.
- العبيدي، نماء جواد (2013م) ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8 (24) ، ص 74-107.
- المغربي ، كامل (1995م) ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص304.
- أبو شيخة ، نادر (2000م) ، إدارة الموارد البشرية ط1 ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ص64.
- البشاشه ، سامر عبدالمجيد (2008م)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4(4)، ص 427-461.
- السكر، عبدالكريم (2013م) ، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 40(1) ، ص 35-57.

- أبوتاية ، بندر كريم(2012م)، أثر العدالة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد 20(2)، ص 145-186.
- حمود، خضير كاظم (2002م)، السلوك التنظيمي ، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ص 167.
- خلف ، سلامه عبدالله (2015م) ، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين العاملين في شركة (QIZ) في الاردن ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 (2) ، ص 15-33.
- دره، عمر محمد (2008م)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، ص 46.
- رضوان ، طارق محمد (2014م) ، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، مجلة التجارة و التمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا ، العدد (4) ، ص 1-51.
- سعيد ، هديل كاظم (2011م) ، العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين و أثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 17 (63) ، ص 121-148.
- عباس ، سعد فاضل (2010م) ، إنعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، دراسة لآراء عينه من الموظفين و التدريسيين في جامعة دهوك ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32 (98) ، ص 247-261.
- عايش ، سعيد محمد (2012م) ، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، ص 89.
- عبد الباقي ، صلاح الدين (2001م) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : مطبعة الدار الجامعية ، ص 72.
- عبد الله، أنيس و فليح، حكمت و أحمد، حميد (2008م)، العدالة الاجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 4(12) ، ص 9-31.
- فرج ، طريف شوقي (2002م) ، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية ، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع ، ص 58.
- مصطفى، أحمد (2000م) ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 33.
- ناصف ، عبد الخالق (1992م) ، الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلم الاجتماعية ، العدد (3) ، ص 152.
- نافع ، وجيه عبد الستار (2012م) ، أثر العدالة التنظيمية و الخصائص الشخصية، على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة ، المجلد 26 (2) ، ص 367-444.
- هيجان ، عبد الرحمن أحمد (1998)، ضغوط العمل: مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 158.

Aslam,R&Sadgat,S (2011),Investigating The Relationship Of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Among teaching Staff of University Of Punjab , Eurpean Journal Of Scientific Research ,vol 57 (1),p 208-213.

Sjahruddin,H(2013),Organizational justice Organizational Ommittment And Trust Manager As Predictor Organizational Citizenship Behavior ,Journal Of contemporaryin Business ,vol 4 (12),p 214-221.