



العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها

فادي صبحي عبد الرحمن صبابه^{1*}، حيدر محمد صديق قدور²
¹ باحث دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان
² أستاذ مشارك، إدارة أعمال، السودان

Organizational Justice and its Relationship to Job Satisfaction in the Universities of the Southern Governorates of Palestine from the Point of View of Department Heads

Fady S. A. Sababa^{1*}, Haidar Muhammad Siddiq Kaddour²

¹ PhD researcher, College of Business Administration, University of the Holy Quran and
the Origination of Sciences, Sudan

² Associate Professor, Business Administration, Sudan

*Corresponding author

fadysababa@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-06-21

تاريخ القبول: 2023-06-14

تاريخ الاستلام: 2023-05-07

المخلص

هدفت الدراسة التعرف الى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من (132) من رؤساء الأقسام والاداريين في جامعتي (الأزهر والأقصى)، وتم استرداد (132) استبانة بنسبة (100.0%) من عينة الدراسة، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أبرزها: يوجد مستوى واضح من العدالة التنظيمية بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (83.5%)، يوجد مستوى واضح من الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بنسبة (75.5%)، وفي ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بضرورة توظيف ادارة الجامعة مهنيين متخصصين من أجل توفير معلومات شاملة عن جوانب عملياته المتعددة، أيضاً حث إدارة الجامعة على إدانة الشراكة مع الجامعات المناظرة لها اقليمياً، كذلك ضرورة سعي ادارة الجامعة الى أن الشراكة مع الجامعات المشابهة لا بد من تعزيزها من الخروج من الازمات، مع ضرورة تشجيع إدارة الجامعة التفاعل بين العاملين من أجل تكوين فرق عمل فاعلة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.

Abstract

The study aimed to identify justice and its relationship to job satisfaction in the universities of the southern governorates of Palestine from the point of view of the study in the descriptive-analytical area. 132 A questionnaire with a percentage of (100.0%) from the study sample, the most important of which were: There is a clear level of justice in the universities of the southern governorates in Palestine with a rate of (83.5%), and there is a clear level of job satisfaction in

the universities of the southern universities in Palestine with a percentage of (75.5%), and the results of the study Evening of this study abroad university to the union of the united nations universities to the united nations universities.

Keywords: justice, job satisfaction, the universities of the southern governorates in Palestine.

المقدمة

إن من أصعب التحديات التي تواجه المؤسسات مهما كانت طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، صناعية أو خدمية هي في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساساً بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمتسارعة. ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، وخاصة المؤسسات التربوية.

يعد مدخل العدالة التنظيمية من المداخل التي يمكن أن تحسن من الأداء الوظيفي لكافة العاملين بالمؤسسات التربوية، إلى جانب تحقيق الرضا الوظيفي وتشجيع وتحسين المناخ التربوي الذي يهدف إلى الحفاظ على عناصر الجودة بالمؤسسة، وتطوير العمل بالمؤسسات التربوية المعتمدة، حيث توفر العدالة التنظيمية الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسة التعليمية، إضافة إلى تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم، وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل قمة التماسك الاجتماعي الذي يحقق الاستقرار والنمو لتلك المؤسسة (عويضة، 2021: 654).

وفي هذا الصدد لابد لأي مؤسسة عندما تقوم بإجراءاتها التنظيمية في المؤسسة أن تراعي التباين والاختلاف في آراء ووجهات نظر العاملين فيها، فأحياناً يدرك أحد الموظفين إجراءات ما على أنه تحيز وغير عادل ومنصف وبعيداً عن الموضوعية في حين يرى موظف آخر ذلك على العكس منه وقد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتصف بالموضوعية وأنه إجراء منصف للموظفين لأنه يعطي كل ذي حق حقه وغير متحيز، وهذا التباين في ردود الأفعال يعكس مفهوم حساسية العدالة داخل المنظمات، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى إدراكهم وحساسيتهم للعدالة داخل منظماتهم، لذا يجب على الإدارة في هذه المنظمات أن تأخذ بالحسبان الفروق الفردية والنفسية للموظفين وتحديد مدى استجابتهم للمواقف والقرارات التنظيمية التي تتخذها المنظمة (حلوب، 2023: 111).

وتمثل العدالة التنظيمية إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، إذ إن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة. ففي الحالات التي يشعر العاملين بعدم العدالة قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بصفة عامة. ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها (حروز، 2021: 106).

ويعتبر الرضا الوظيفي في مجال التربية والتعليم هو اتجاه إيجابي نحو الأعمال التي يقوم بها المعلم، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والنواحي الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية والنواحي الإدارية والجوانب الوظيفية المتعلقة بوظيفته وتقبله لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته

وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية، كما يعد الرضا الوظيفي لدى المعلمين من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات التعليمية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي يبديها المعلمون نحو المؤسسة التعليمية (شرف، 2023: 146).

فالرضا عن العمل في حد ذاته دالة تكاملية لسعادة العامل واستقراره في عمله ومظهر للتكيف المهني والأداء الجيد. فهو دليل على النجاح في العمل وانعكاس للارتياح عن بيئة العمل ككل، وما يهيئه العامل من ظروف وأسباب ملائمة لإشباع دوافعه المادية والنفسية واكتساب الاحترام والعدالة في المعاملة وتحقيق الذات ولذلك كان لازماً لربط بين درجة العدالة ومستوى الرضا الوظيفي خصوصاً في جامعات المحافظات الجنوبية لكونها القامة للهرم التعليمي وحلقة الوصل بين الوزارة والجامعة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

على الرغم من المحاولات الرامية لتطوير المناخ التنظيمي في جامعات المحافظات الجنوبية إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الواقع التطبيقي، يتجلى في ممارسة مديري الجامعات ورؤساء الأقسام لأنماط الإدارة التقليدية التي تتسم بالتسلط، ما ينعكس بصورة سيئة على تطور العدالة التنظيمية، وحيث أن الاهتمام بتنمية العنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها لتحقيق ميزة الرضا داخل المؤسسات التعليمية، من أجل أن تساهم هذه الرضا في مواكبة العصر الحديث ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، لتحسين كوارها وزيادة كفاءتها وفعاليتها نبعت فكرة البحث.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: **ما علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين؟**، وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة المسؤولين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟
 2. ما متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات للمسؤولين (الجنس، المسمى الوظيفي، الجامعة)؟
- فروض الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية الى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (إداري، رئيس قسم، نائب رئيس قسم).
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة (الأزهر، الأقصى).
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

1. تحديد درجة ممارسة المسؤولين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟
 2. التعرف إلى تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.
 3. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين بجامعات المحافظات الجنوبية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- أهمية الدراسة:** يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال:
- الأهمية النظرية: وتتمثل في النقاط التالية:**
- 1- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.
 - 2- تزويد المكتبة العربية ببحث قد يفيد في علم السلوك التنظيمي.
 - 3- دعم التوجهات العالمية نحو تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
- الأهمية العملية: حيث ان نتائج الدراسة الحالية يمكن أن تفيد:**
1. جامعات المحافظات الجنوبية: تزويدهم بمعلومات حول درجة ممارسة العدالة التنظيمية بالجامعات.
 2. مدراء جامعات المحافظات الجنوبية: في تطوير خطط وبرامج مستقبلية لتفعيل العدالة التنظيمية.
 3. الباحثون والدارسون في مجال الإدارة التربوية: كمرجع في البحوث المرتبطة بمجال وموضوع الدراسة.
 4. تبصير العاملين بمفهوم العدالة التنظيمية ومدى أهميتها في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.
- حدود الدراسة:** تقتصر حدود الدراسة الحالية على:
1. حد الموضوع: ويقتصر على دراسة العدالة التنظيمية / والتي تشمل الأبعاد التالية (عدالة التوزيع – عدالة الإجراءات – عدالة التفاعلية – عدالة التقييمية) ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.
 2. الحد البشري: يقتصر على الإداريين ورؤساء الأقسام.
 3. الحد المؤسسي: يقتصر على جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.
 4. الحد الزمني: سيتم تطبيق هذه الدراسة بمشيئة الله تعالى في العام الدراسي 2022-2023م.
- مصطلحات الدراسة:** تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:
1. **العدالة التنظيمية:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (عويضة، 2021: 660).
- ويعرفها الباحثان إجرائياً:** مدى شعور العاملين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين بتحقيق الإنصاف والنزاهة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما فيها توزيع العوائد والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقهم، وعدالة التقييم، وتقدير اجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين على أداة الدراسة.
2. **الرضا الوظيفي:** يعرف على أنه "مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة أي مشاعر الفرد تجاه عمله" (تبان، 2021: 527).
- ويعرفها الباحثان إجرائياً:** الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل العاملين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين على القول بصدق أننا راضون عن وظيفتنا ومرتاحون في عملنا وليس هناك مضايقات تجاهنا، وراضون عن الأجر ومستوى العمل وفرص الترقية، ويعرف اجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثين على أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات سابقة تتعلق بالعدالة التنظيمية/

1. دراسة (مالك، 2022) بعنوان: " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعية النشء والشباب والرياضة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات)، كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء). ولأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (100) موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقاييس الاختبار الإحصائية المناسبة للدراسة، حيث جرت معالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، التعاملات)، جاء بدرجة متوسطة وبنسبة كلية (54%)، وواقع أداء العاملين الحالي في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مرتفع نسبياً وبنسبة (69%). وأن هناك تأثيراً للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن العلاقة بينهما علاقة متوسطة، كما أن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وتبين أن بعد عدالة التعاملات أكثر المجالات تأثيراً على مستوى تحسين الأداء الوظيفي، حيث يفسر ما نسبته (52%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، كما تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة الإجرائية يفسر ما نسبته (47%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين، وأخيراً تبين أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية عن مجال العدالة التوزيعية أقل تأثيراً في تحسين أداء العاملين، حيث يفسر ما نسبته (27%) من التباين الحاصل في تحسين أداء العاملين.

2. دراسة (مرابط وأقصى، 2022) بعنوان: " العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة".

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة في جمع البيانات على عينة مكونة من (50) موظف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً وعكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، ووجود دور للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التقليل من الاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وهي نتيجة منطقية متوقعة. كما خلصت هذه الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية أو البشرية.

3. دراسة (الوعلائي والشمراي، 2022) بعنوان: " القيادة المتسامية لدى مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية "

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً من معلمي التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة البالغ عددهم (1055) معلماً بنسبة (31.94%) من المجتمع الأصلي؛ تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من محورين؛ الأول لقياس أبعاد القيادة المتسامية (السلوكية، والقيم والتوجهات، والسمو الأخلاقي) والمحور الثاني لقياس العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وبلغ عدد عبارات الاستبانة (48) عبارة، وقد توصلت نتائج البحث إلى: درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة

ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية، بينما جاءت درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على بعد القيم والتوجهات، وبعد السمو الأخلاقي عند مستوى (0.05) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على بعد السلوكيات والدرجة الكلية للقيادة المتسامية عند مستوى (0.05)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس تعزى لاختلاف التخصص العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس تعزى لاختلاف سنوات الخدمة.

4. دراسة (أحمد وعليان، 2022) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتعليم العالي بالسودان: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة كسلا-شرق السودان".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأبعاد التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين لتقديم بعض المقترحات والحلول من أجل خلق الرضا الوظيفي لديهم. وتتمثل المشكلة الرئيسة والتي فرضت تنفيذ هذه الدراسة في ارتفاع معدل دوران العاملين وترك العمل بالجامعات السودانية. إن الفرض الرئيسي هو: وجود علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين. وتم جمع بيانات البحث باستخدام استبانة تم تصميمها لذلك الغرض، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية ((SPSS خرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، وينعكس ذلك على أداء العاملين من خلال تأثيره المباشر على الإنتاج. وأن عدم توفر العدالة التنظيمية له نتائج سلبية على المؤسسات. بناء على تلك النتائج قدم البحث العديد من التوصيات منها: على الجهات الإدارية العليا بالمنظمات الاهتمام بالعدالة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمستويات الإدارية الدنيا على وجه الخصوص لضمان ولائهم للمنظمة.

ثانياً: دراسات سابقة تتعلق بالرضا الوظيفي/

1. دراسة (عبد القوي، 2022) بعنوان: "المشاركة المعرفية وارتباطها بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية".

هدف البحث إلى التعرف على المشاركة المعرفية وارتباطها بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوات البحث في استمارات (البيانات الأولية العامة، والمشاركة المعرفية، والرضا الوظيفي). وتم تطبيقها على عينة قوامها (91) معلم من معلمي التربية الرياضية للمرحلة الإعدادية بمركز المنصورة، محافظة الدقهلية. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين المشاركة المعرفية بجميع محاورها والرضا الوظيفي بجميع محاوره، كما لا يوجد فروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في المشاركة المعرفية، والرضا الوظيفي. وأوصى البحث بالعمل على تشجيع سلوك المشاركة المعرفية بين معلمي التربية الرياضية من خلال تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية لديهم.

2. دراسة (مصباح وآخرون، 2022) بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية بجامعة الزيتونة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من الرضا الوظيفي وعلاقته بممارسة سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر العاملين بإدارة جامعة الزيتونة، وبهدف تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهذه الدراسة، كما تم تطوير استبانة تتكون من (34) فقرة وزعت على أبعاد ومحاور الرضا الوظيفي وعامل سلوك المواطن التنظيمية، في حين تكون مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة جامعة الزيتونة؛ البالغ عددهم (237). واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر مجتمع الدراسة، إلا أن عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (193)، بنسبة (81%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وتم تصميم المقياس بناء

على بعض الدراسات السابقة، وإخضاعه للاختبار الإحصائي التحليلي العاملي الاستكشافي. ومن أجل التحقق من فرضية الدراسة استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها هناك علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين عوامل الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، كما أن جميع أبعاد الرضا الوظيفي لها علاقة ارتباط وأثر إيجابي على ممارسة سلوك المواطن التنظيمية، وأعلامها عامل العوامل المادية، ومن خلال أهم النتائج؛ أوصى الباحثون بتعزيز أبعاد الرضا الوظيفي من خلال توفيرها ودعمها من قبل القيادات الإدارية بإدارة الجامعة؛ لما لها من علاقة وتأثير إيجابي بتحريك سلوك المواطن التنظيمية داخل أروقة مكاتب إدارة الجامعة.

3. دراسة كل من (الصاعدي والحويطي، 2022) بعنوان: "مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين من ذوي اضطراب طيف التوحد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من ذوي اضطراب طيف التوحد الذين تم توظيفهم من قبل جمعية سعي بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (25) عاملاً وعاملة من ذوي الاضطراب، بواقع (18) من الذكور، و(7) من الإناث، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي للعاملين من ذوي اضطراب طيف التوحد من إعداد الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من ذوي الاضطراب كان متوسطاً، وأن البعد الشخصي أعلى أبعاد الرضا الوظيفي لديهم، يليه البعد المهني، ثم البعد الاجتماعي، فالبعد الإداري، وأخيراً البعد المادي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لكل من متغيري (الجنس - سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات، أهمها تقديم دورات تدريبية مستمرة لذوي الاضطراب وللعاملين العاديين والمدراء، كما أوصت بضرورة التوعية بأهمية تشغيل وتوظيف ذوي اضطراب طيف التوحد.

4. دراسة (الهنداوي والعنزي) بعنوان: "البناء العاملي لمقياس الرضا الوظيفي للموظفات في القطاع الخاص: المجمعات التجارية بمدينة تبوك".

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس للكشف عن درجة الرضا الوظيفي للموظفات في المجمعات التجارية، وقد تطوير مقياس الرضا الوظيفي، وتكون في صورته النهائية من (37) عبارة، موزعه على خمسة محاور: بيئة العمل، والأدوار والمهام، والإشراف والمتابعة، والعلاقات الإنسانية، والدخل والحوافز. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبق المقياس على عينة عشوائية بسيطة من الموظفات في المجمعات التجارية بمدينة تبوك بلغت (252) موظفة، واستخدم برنامجاً (SPSS) لتحليل النتائج. وقد تحقق من الصدق باستخدام الصدق العاملي، والتقاربي، والتمييزي، وكانت المؤشرات قوية. كما تحقق من الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وتراوحت معاملات الثبات للنموذج المعدل (0.87 حتى 0.94)، بينما كانت قيمة معامل الثبات الكلي (0.97). وبينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي مرتفعة في المعايير الخمسة بشكل عام حسب التدرج الخماسي المستخدم في المقياس، وأن قيم متوسطات استجابات عينة الدراسة على جميع المحاور بلغت (2.85-3.98)، وأنت على الترتيب: العلاقات الإنسانية- بيئة العمل- الإشراف والمتابعة- الأدوار والمهام- الدخل والحوافز. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بوضع خطة زيارات كشفية مستمرة من قبل وزارة العمل؛ للتأكد من راحة الموظفات وطريقة سير العمل، خاصة عند إصدار نظام جديد، وتشجيع المؤسسات على الاهتمام بالدخل والحوافز، وتقديم أفضل العروض والخدمات للموظفات.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
2. من حيث المنهج اتفقت مع مناهي بالمنهج الوصفي التحليلي.

4. الأداة مع جميع الدراسات السابقة الاستبانة.
5. من حيث المتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المُسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) مع أغلب الأبحاث وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
1. اختلفت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة على المجتمع المتكون بالإداريين ورؤساء الأقسام في الجامعات.
2. اختلفت مع الجميع بربط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية.

الإطار النظري

تعود أسس العدالة التنظيمية في أمرها إلى ما نادى به المفكر آدم الذي ربط في نظريته بين ما يدخله الفرد وما ينتجه مقارنة بما ينتجه الآخرون، فإذا ما تساوى مطالب الطرفين فإنهما يشعران بالفرد بالمساواة والعدالة، وفي حال عدم تحقيق ذلك فإن الأمر يؤدي في نهاية الأمر إلى شعور أحد الطرفين بالتحيز لصالح الطرف الآخر مما ينتج عنه وجود مشاعر تشعّر أحد الطرفين بالتوتر والضيق ورفض النتائج المتوقعة. ويرجع سبب الاهتمام بتوافر العدالة التنظيمية في المؤسسات هو ما تمثله تلك العدالة من مسميات تنظيمية ووظيفية تحدث إحساساً لدى العاملين حيث أن إحساس العاملين بعدم توافر العدالة التنظيمية في المؤسسة التي ينتمي اليه يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مما يشكل خطورة على بقاء عناصر العملية الإدارية وبالتالي التأثير على العملية الإدارية مما يساهم في زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية الأمر الذي يساهم في حدوث قفزة كبيرة في هرم الأداء الوظيفي، وفي حال عدم شعور العاملين بتوفر العدالة ينتج من ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وتدني كذلك مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وما يعرف اصطلاحاً بانخفاض الأداء الوظيفي، وعل غرار ذلك يساهم توافر العدالة التنظيمية بارتفاع ثقة العاملين بأنفسهم، وزيادة قناعتهم بمهاراتهم وقدراتهم في حصولهم على كل ما يتمنونه وما يسحقونه من حقوق وامتيازات داخل المؤسسة (مرابط، 2022: 544).

مفهوم العدالة التنظيمية:

يشير العديد من الباحثين إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مصطلح قديم حديث، فمن الناحية التاريخية القديمة يرتبط اسم العدالة التنظيمية بالقانون والشرعية، أي أن العدالة مستوحاة من الدائرة القانونية أكثر من أي دائرة أخرى، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة شاملة، بل يستخدم اليوم كمصطلح تربوي وإداري.

ومن هذا المنطلق يمكن القول إلى تعريف العدالة التنظيمية " بأنها اتجاه الإدارة نحو اتباع الطرق القانونية فيما يخص منح العاملين أجورهم واعطائهم المكافآت وتحقيق مبدأ الشفافية في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها(عويضة، 2021: 703).

وقد عرف الوعلاني (2022: 239) العدالة التنظيمية بأنها " منهج أخلاقي قائم على تحكيم القانون والشرعية بما يضمن للناس الاستقامة والمساواة أمام القانون، ونيل كافة الحقوق بعيداً عن الظلم والتمييز بين الطرفين".

كما عرف أحمد وعليان (2022: 435) العدالة التنظيمية " بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسيد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".

كما عرف حلوب (2023: 112) العدالة التنظيمية " بأنها معرفة العاملين في المؤسسات للطرق القانونية المتبعة في مناطق عملهم فيما يخص حصولهم على المكافآت والعدالة والتعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبل الإدارة الأمر الذي يساهم في تعزيز مبدأ الشفافية وتحقيق تلك الأهداف الخاصة بالمؤسسة. ومن هذا المنطلق يعرف الباحثان العدالة التنظيمية بأنها أحد المتغيرات التنظيمية الإدارية التي تساهم في تحقيق مبدأ الكفاءة والمساواة في العمل وإعطاء الحقوق للجميع بتساوي ودون تمييز.

أهمية تحقيق العدالة التنظيمية

تكمن أهمية تحقيق العدالة التنظيمية فيما يلي:

1. توضح العدالة التنظيمية القضايا المرتبطة بالعمل خصوصاً التي تهم العامل والمدير في المؤسسة التي يعملون بها (حلوب، 2023: 114).
 2. تبرز أهمية العدالة في أنها تعطي كل ذي حق حقه دون تمييز.
 3. تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الاكتفاء النفسي والمادي للموظف والمسؤول.
 4. تعزيز مبدأ التوزيع العادل بين الجميع من حيث الرواتب والأجور والتحصيل بين العامل والمدير في تلك المؤسسة.
 5. المساهمة في تحقيق مبدأ اتخاذ السريع للقرار والذي يعد من القرارات المصيرية التي يتخذها المدير في المؤسسة لصالح العامل.
 6. تسليط الضوء على العوامل التنظيمية السائدة في المؤسسة من حيث التعاملات بين العاملين ورؤسائهم.
- نظرية العدالة التنظيمية**

تركزت نظرية العدالة التنظيمية في الأساس على أن الفرد يتوقع ما يحصل له داخل عمله من عوائد تنسجم مع الجهود المبذولة من قبل الجميع من أجل تحقيق مبدأ المساواة في الأداء، لذلك يرى الدراجي أن تلك العلاقات التنظيمية تتجسد في ثلاثة صور أساسية هي (أحمد وعليان، 2022: 121):

1. تسير العدالة التنظيمية مع نفس المجال الذي يسير عليه الأفراد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
 2. انسجام العدالة التنظيمية في مستوى المجال الذي يسير عليه الأفراد ولكن بصورة قل مما كانت عليه فإن العدالة تتحقق.
 3. تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية مع نفس المستوى والفاعلية للذي يسير عليه الأفراد ولكن بارتفاع مضطرد فإن العدالة تتحقق للجميع.
- ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن العدالة التنظيمية تعتبر متغيراً مؤثراً في عمليات الإدارة وبالتالي يمكن النظر إليها على أنها ذات كفاءة وفاعلية.

شروط تحقيق العدالة التنظيمية

لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية والتمثلة في الحقوق والواجبات، والمساواة في الأجر والرتب لابد من تحقيق ثلاثة شروط مهمة وهي (مالك، 2022: 62):

1. إزالة الفوارق التي تؤدي إلى التمييز بين العاملين داخل المؤسسة بسبب الجنس أو العرق أو اللغة أو الدين.
2. توفير فرص عمل مناسبة للجميع دون تمييز أو تفرق.
3. تحقيق مبدأ الاستفادة من قدرات ومهارات جميع العاملين دون استثناء.
4. تحقيق جو من الموائمة بين الموظف والمدير وتحقيق فرصة نوعية نحو الحياة التي يأملون في الحصول عليها.
5. السعي نحو تحقيق التوزيع العادل في الدخل والثروة بين جميع العاملين دون استثناء.

ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن العدالة التنظيمية تهدف إلى تحقيق مبدأ التوازن الفعال بين العامل ورفيه وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، إضافة إلى إزالة الفوارق الأجرية بين العاملين قدر المستطاع من أجل تحقيق مبدأ النزاهة في العمل.

مدركات تحقيق العدالة التنظيمية

يشير العديد من الباحثين إلى أهمية معرفة ما تؤول إليه العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات التالية (مرايط وأقصى، 2022: 549):

- 1- توضح العدالة التنظيمية مبدأ التوزيع العادل في الرواتب والأجور داخل المؤسسة، من خلال التوزيع العادل.
- 2- توافر العدالة التنظيمية يؤدي إلى المساهمة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالعمل الإداري الأمر الذي يساهم في تعزيز مبدأ العدالة القانونية بين الجميع.
- 3- تعكس العدالة التنظيمية حالة الرضا بين العاملين ومتخذي القرار، وعلى سلوكيات المواطنين التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4- تسلط العدالة التنظيمية الضوء على نسبة الأجواء التي يتقاضاها الجميع داخل المؤسسة العاملة والمناخ السائد فيها وبالتالي تتكشف العلاقات بين جميع الأطراف.

5- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق مبدأ المتابعة والرقابة والتقييم، وتحقيق تغذية راجعة، بشكل تكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية داخل المؤسسة التي يعملون فيها.

والجدير بالذكر أن العدالة التنظيمية تبين أهمية القيم التربوية والاجتماعية والدينية السائدة بين العاملين الأمر الذي يوضح كيفية إدراكهم وتوقعاتهم للعدالة التنظيمية في تلك المؤسسة التي يعملون فيها.

أبعاد العدالة التنظيمية

تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيقها المساواة بين الجميع من خلال ما يلي:

أ- **المساواة في توزيع العدالة:** تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams "" في ضوء نظريته حول نظريته حول العدالة والمساواة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله (عويضة، 2021: 713).

ب- **العدالة الإجرائية:** ظهر مفهوم العدالة الإجرائية نتيجة لدراسة (Thibaut & Walke، 1975) إذ توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات.

معايير وأسس العدالة التنظيمية

يشير الوعلاني والشمراي (2022: 241-242) إلى أن هناك العديد من الشروط والمعايير التي يجب أن تقوم عليها نظام العدالة، وهي على النحو التالي:

1. يجب أن يكون هناك وصف دقيق وشامل لوظائف ومهام المؤسسة المراد العمل فيها.
2. لا يجوز تتم العدالة التنظيمية إلا بعد حصول الفرد العامل على وظيفة شاغرة فعلاً وأن يكون قد مر على عمله فترة من الزمن.
3. توفر الشروط اللازمة للترقية كتوافر المؤهلات العلمية وزيادة سنوات الخبرة المطلوبة وانقضاء الفترة الزمنية المنصوص عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق هذه العدالة التنظيمية.
4. عدم تجاوز الهيكلية الإدارية، وذلك من خلال نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة.
5. توافر العدالة، بحيث تتم العدالة بواسطة لجان منتخبة وموثوقة وغير منحازة لأي طرف كان وذلك عبر توفير البيانات اللازمة لهم وكذلك بدليل وإرشادات النظام المتبع في العدالة.
6. عند إكمال إجراءات العدالة التنظيمية والتصديق عليها من السلطة المختصة يجب أن تعلن العدالة للموظفين علانية وبشكل رسمي، كما يجب أن يُعطى المتضررون حق التظلم والطعن في نتائج العدالة التنظيمية إذا رغبوا في ذلك.
7. مراعاة حجم التدرج الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها الموظف، حيث أنه كلما كبرت المؤسسة التي يعمل بها الموظف وزادت مستوياتها الإدارية، كلما زادت فرص العدالة التنظيمية إلى وظائف أعلى.
8. يجب أن تكون العدالة التنظيمية مصحوبة بزيادة في العدالة المادية حتى يشعر الفرد بالمقابل المادي الذي يحصل عليه لقاء المسؤوليات والمهام الأكبر الملقاة على عاتقه.

أنواع العدالة التنظيمية:

يصنف العديد من الباحثين العدالة التنظيمية إلى عدة أنواع والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. **العدالة المادية:** يعرفها الباحثان على أنها مجموعة (الأجور، العدالة، والعلاوات) السنوية، قابلة للزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت يحصل عليها الموظف في عمله وهو حوافز مضافة إلى قيمة الأجر الذي يحصل عليه الموظف من عمله.

وكذلك فقد لخص (بن عدة، 2021: 665-666) العدالة المادية في النقاط التالية:

- الرواتب والأجور: يعتبر الراتب من أهم العدالة المادية التي يحصل عليها الموظف نتيجة بذل الجهد والعمل، فكلما زاد العمل زادت نسبة الرواتب نتيجة تحسن مستوى الأداء.

- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا اضافيا وهو يحدث نتيجة تعرضه لعملٍ مضاف فوق عمله الأصلي، ومن هذه التعويضات: العلاوات والمنح وطبيعة العمل والبدلات،...الخ.
 - المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتتكون من العديد من المزايا العينية كالسفر وإقامة الحفلات واهداء بطاقات المعايدة والأجهزة وغيرها من المزايا الممنوحة للموظفين.
 - الزيادات الدورية: وترتبط تلك الزيادات بالإنتاجية والأداء الوظيفي للموظف وتكون الكفاءة التي يستحقها الموظف على رأس سلم تلك الزيادات.
 - المشاركة في الأرباح: تهدف تلك العدالة إلى دفع العاملين في تلك المؤسسات نحو التحسين المستمر في الأداء من أجل زيادة الإنتاجية ورفع أجور وحوافز الموظفين في تلك المؤسسات.
 - وهنا يشير الباحثان إلى أنه يجب أن تتوفر مجموعة من المعايير والركائز التي على أساسها تقوم عملية للتحفيز المادي، وتتمثل هذه الركائز فيما يلي:
 - أن يكون هناك عدل وتطبيق وفقاً للقوانين واللوائح المتبعة والمطبقة على الجميع بلا استثناء.
 - أن تتناسب قيمة الحافز مع الجهد المبذول من قبل الموظف.
 - أن يكون متوقعا مع المعدلات المحددة للأداء.
 - أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
 - صعوبة العمل وطبيعته ودرجة تعقيده تقرر على الإدارة تحقيق العدالة المادية.
- 2. العدالة المعنوية:** إن للتحفيز المعنوي أشكالاً عديدة، يمكن للإدارات إتباع أيأ منها كالاتي (أحمد وعليان، 2022: 125):
- فرص العدالة والتقدم: وهذه الفرصة تمنح للموظف في حالة كان الموظف يرغب في شغل منصب وظيفي ذو مكانة اجتماعية ومرموقة تسعى إلى تحقيق وتلبية احتياجاتهم الخاصة.
 - تقدير جهود العاملين: وتتحقق من خلال منح الموظفين شهادات تقدير وشكر عن العمل الذي أنجزوه وهذا التقدير فيه ثناء وتقدير وعرفاناً بجهودهم في أداء العمل.
 - إشراك العاملين في الإدارة: وذلك من خلال تحقيق مساهمة فاعلة في رسم أهداف المؤسسة والعمل على اتخاذ القرارات الإدارية التي من شأنها المساهمة في إشراك العاملين في اتخاذ تلك القرارات.
- ج. شروط نجاح العدالة:**
- هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من العدالة في تحسين الأداء منها الآتي (مصطفى، 2021: 47):
- العمل على ربط العدالة بأنواعها مع أهداف العاملين وكذلك الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
 - توثيق الصلة بين العدالة والهدف الذي يدفع الموظف لتحقيق رغباته.
 - اختيار التوقيت المناسب لتقديم العدالة وخاصة العدالة المادية منها.
 - ضرورة توفير العدالة بشكل مستمر، وذلك لكي يشعر الموظف بالطمأنينة.
 - العمل على توفير سياسات عادلة ومنصفة تنظم آلية توزيع العدالة.
 - تنمية العدالة في ذهن العامل من خلال تحديد الأداء الجيد والحصول على الحافز.
 - العمل على نشر السياسات والإجراءات التي تنظم آلية توزيع العدالة بشتى أنواعها، كي يدرك الأفراد الإجراءات التي على إثرها يتم تحقيق العدالة.
- معيقات تواجه نظام العدالة التنظيمية**
- تواجه العدالة التنظيمية العديد من المعوقات التي تحد من الأداء الإداري ومنها (بن عدة، 2021: 659):
1. عدم توفر الوظائف لدى شريحة واسعة من العاملين المهنيين خصوصاً أصحاب الشهادات العلمية والأكاديمية مع ارتباط تلك الوظائف بالترقيات إذا ما حصلوا على تلك الوظائف، لذلك لا يرغب الكثير من العاملين في تغيير أعمالهم وتبديل مسمياتهم الوظيفية خشية خسرانهم لأمنهم الوظيفي.
 2. عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد حيث يرى أن عدم مقدرة المشرف على التخلي عن مروضيه يعود لأسباب إدارية لا تقل أهمية عن امكانية التنازل عن ترقياتهم ونقلهم إلى وظائف وإدارات أخرى، وهذا بدوره يؤدي إلى خسران الكفاءات العلمية وخروجها من دوائر تنثق فيه تلك الإدارات.
- ومن هذا الاتجاه ينعطف الباحثان إلى إبراز مجموعة أخرى من معيقات العدالة والتي من بينها:

1. عوائق التقدم الوظيفي: حيث توجد العديد من العوائق التي تؤثر بالسلب على العدالة وهي: الجنس، عدم التوازن بين العمل والحياة الأسرية، عدم القدرة على تنفيذ التغيير، الثقافة التنظيمية، والحدود المفروضة من قبل المرأة نفسها، وسائل الإعلام والأعراف الاجتماعية الإلزامية، المنافسة بين الزملاء، التمييز على أساس نوع الجنس كل هذه العقبات والشهادات التي أدلى بها هؤلاء المسؤولين التنفيذيين.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تصب الإدارة جل اهتمامها في كيفية التخطيط السليم، والاختيار الجيد، والتوظيف الصحيح، ولكي يتم ما تم الحديث عنه فلا بد للإدارة من اتباع أحدث الأساليب الإدارية والتي من ضمنها أسلوب الرضا الوظيفي. فإن سياسة تطبيق الرضا الوظيفي في مؤسساتنا الصحية أصبح ملحوظ بشكل كبير، حيث يتم من فترة لآخرى تغيير أماكن بعض الإداريين في الأقسام المختلفة، وبذلك يتم إتاحة الفرصة لأكثر عدد من هؤلاء المدراء ممارسة أكثر من عمل سواء في الأعمال الفنية، أو الإدارية، أو القيادية (زهران، 2021: 218).

نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي:

بدأ تطبيق سياسة الرضا الوظيفي منذ عام 1987م وكانت هذه السياسة مثيرة لقلق العاملين الذين اعتادوا منذ فترة طويلة علي سياسة التخصص، وقد كان في ذلك الوقت نموذجين متبعين للإدارة، النموذج الأول يستند إلي مفهوم التخصص (النموذج الانجلوسكسوني) وكان ذلك في القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية، حيث استند هذا الفكر إلي فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وقد ارتكز هذا الفكر إلي مجموعة من المقومات تعتمد علي تكرار العامل للعملية للإنتاجية التي يمارسها بشكل منتظم وتؤدي إلي زيادة كفاءته وتطور مهارته في حرفته كما أن إيجاد نظام التخصص وتقسيم العمل داخل دوائر النشاط الإنتاجي ككل ووجود أقسام للإنتاج وأخرى للتوزيع وثالثة للدعاية والإعلان، وداخل كل قسم علي حده فذلك يؤدي إلي زيادة الإنتاجية وتحسين مستوي الإنتاج (عبد الوهاب، 2021: 868).

مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أحدث الأساليب التي تم التوصل إليها من خلال الإدارة الحديثة في تطبيقه علي العاملين من إتاحة الفرصة لهم في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء الرضا داخل المؤسسات أو إلي مؤسسة أخرى.

ويعرف الرضا لغة في مادة: دار، دوراً، دوراناً: "أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004: 302).

أما اصطلاحاً فيعرف الرضا الوظيفي علي أنه: "ذلك النقل من وظيفة إلي أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير أداء العاملين وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد علي التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (تبان، 2021: 524).

كما يعرف الرضا الوظيفي للإداريين بأنه: تحريك الإداريين من موقعهم إلي مواقع أخرى لوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة، أو تنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، كما يعرف علي أنه "تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت" (الصاعدي والحويطي، 2022: 560).

كما أنه عملية نقل الموظفين بين وظيفة وأخرى علي أساس مدروس بهدف رفع كفاءتهم وقدراتهم، ويحدث هذا لعدة مرات والغرض منه هو تدريب وتنمية الموظف نفسه" ويمكن القول بأن المعني الضيق للتدوير الوظيفي ينحصر في انتقال الموظف من إدارة إلي أخرى بغرض التعرف علي وظيفة أو مهام جديدة لكل إدارة (شرف، 2023: 159).

ومن هنا يعرف الباحثان الرضا الوظيفي بأنه "تغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة التي تستخدمها لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشراف والإدارة والقيادة".

أساليب الرضا الوظيفي

يتم تطبيق الرضا الوظيفي بأسلوبين هما: (عبد الوهاب، 2021: 869).

1. **الرضا الرأسي:** ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا المالية وكذلك السلطة وفي الأهمية الوظيفية، كذلك الحصول على مهارات تطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً.

2. **الرضا الأفقي:** ويقصد به ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية، ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو الأهمية الوظيفية، ويكون في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تطلبها الوظيفة الحالية

أهداف الرضا الوظيفي.

هناك أهداف عديدة لعملية الرضا الوظيفي تعود بالفائدة على المنظمات وكذلك الموظف في أن عملية الرضا الوظيفي تهدف إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير من أجل التطوير الذي تنادي به الكثير من المؤسسات، كما أن الرضا الوظيفي يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على الخمول والتراخي، ويؤثر على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين. وفي هذا السياق فقد اعتبر فلاسفة وخبراء القيادة والإدارة أن الرضا الوظيفي واحداً من أهم المبادئ والأسس ذات الأهمية في تطوير الأعمال وتحسين الإنتاج وتحديث الإدارات ودفع تلك المؤسسات قدماً نحو تحقيق أهدافها العليا وتطوير واقعها وقدراتها، وتحسين من أدائها (مزغيش، 2020: 191).

1. ضخ دماء جديدة للمنظمة ومساعدة الموظف والمنظمة للخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم عن الاعتقاد بأن الوظيفة ملك الموظف، كما يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة.

2. يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، كما أن نسج علاقات اجتماعية جديدة في المنظمة، ويعزز الرضا الوظيفي تطور العمل وفعاليتها في المؤسسة.

3. إكساب مهارات وخبرات جديدة للموظفين، إضافة إلى القضاء على الرتابة والملل في العمل.

أهمية الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه الحافز للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم كما يساعد صناع القرار في المنظمة على التعرف على قدرات ومواهب الموظفين والتعرف على قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم الفرصة للنمو والتطوير إلى وظائف عليا (مصباح وآخرون، 2022: 33).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي أيضاً في تأثيرها الكبير على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي كما أن الرضا الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو إخلاصها وولائها وعدم ملائمتها للمواقع التي تنبؤ بها (السلمي، 1996: 19).

ويرى الباحثان أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في أنه الوسيلة لإعداد القيادات وسد الفراغ القيادي في الوزارات، كما أنه يساهم في تعزيز وتفعيل دور الموارد البشرية وصقل مواهبها، وفتح آفاق جديدة لها وإكسابها خبرات ومهارات متنوعة تمكنها من الإلمام بجوانب العمل في الوحدات الإدارية المختلفة.

خطوات ومراحل تنفيذ برنامج الرضا الوظيفي:

وبناء على الأهمية والفائدة التي تحدثنا عنها سابقاً، لا بد من أن يستخدم هذا الأسلوب وفق خطة معدة مسبقاً، ويطبق من خلال برنامج واضح تؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية الرضا الوظيفي، وقد تحدث كلاً من (Macleo & Kennedy، 2006) عن هذه الخطوات والمراحل والتي تشمل علي ما يلي:

1. الإجراءات الأولية:

- أ. عقد اجتماع للموظفين لتحديد الأهداف المرجوة من الرضا ويكون ذلك من خلال تهيئة الأفراد والإدارات لفكرة الرضا الوظيفي ومشاركة الأفكار معهم وخلال هذا الاجتماع يكون عرضاً قصيراً عن بيئة العمل والرضا الوظيفي. وكذلك مناقشة العلاقة بينهما.
- ب. مراقبة وظائف معينة سوف تخلو عن طريق (التقاعد، الاستقالة، الترقية، النقل، التنقل) في مختلف المناصب ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة.
- ج. استخدام نظام التقييم المستمر لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وخبرة.
- د. تزويد الموظفين بوقت كافٍ لضمان تأهيلهم ذهنياً وجسدياً لأداء مهامهم الجديدة.
- هـ. خلص جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين (الجدد – القدامى).

2. مرحلة الإعداد والتهيئة للمروسين لقبول سياسة الرضا الوظيفي:

- أ. معرفة كيفية مواجهة المشاكل ويكون ذلك من خلال التحدث مع المروسين ومعرفة المواقف التي يمكن أن يتعرضوا لها عند تنفيذ سياسة الرضا الوظيفي.
- ب. أخذ مشاورة المروسين في عين الاعتبار وترك مساحة من الوقت لهم للتفكير في التغيرات التي قد تحدث.

3. تنفيذ عملية الرضا الوظيفي ومتابعتها وتقييمها:

- أ- تنفيذ برنامج الرضا الوظيفي.
- ب- رصد ومتابعة عملية الرضا الجديدة لضمان المرونة ومعرفة الموظفين يواجهون صعوبة في أداء المهام الجديدة. وتقييم حاجاتهم إلى مزيد من التدريب من عدمه.
- ج- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية الرضا الوظيفي. وعمل مسح جديد باستخدام استبانة الرضا الوظيفي. يتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي. إذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة الرضا. إذا كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة يتقرر ما إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف الرضا.
- ويرى الباحثان أنه إذا أعطية لهذه الخطوات من تخطيط ومتابعة وتقييم وأهمية في إتقانها فإنه سيؤدي إلى أحدث تغيير ناجح ونتائج إيجابية للوزارة.

أبعاد ومتطلبات الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى إلى ازدهار مؤسساتها وتقديمها وتحسين أدائها وكفاءتها الانتاجية وتحقيق أهدافها المتنوعة كما يعد أحد أهم متطلبات التطوير لأداء العاملين وكذلك الوزارات، ويتحقق هذا باستخدام أبعاد ومتطلبات الدور الوظيفي والتي تسلط الضوء على بعض منها في هذه الدراسة حيث أجمع كلا من (كارديماس، وبايستامتيو، 2007) على أنه لا بد من توفير عاملين أساسيين لكي تتم عملية التطوير الوظيفي وهما (التدريب والتطوير واستراتيجية التطوير الوظيفي) كما ركز بعض الباحثين على عوامل ومتطلبات أخرى مثل (النظام المتبع والإجراءات وتصميم الوظائف) ويرى الباحثان أن هذه الأبعاد والمتطلبات إذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية الرضا الوظيفي في أي مؤسسة أو أي وزارة أو شركة ولذلك سنتناول في هذه الدراسة هذه الأبعاد (التدريب، وتطوير الكفاءات، التصميم الوظيفي، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظام والإجراءات).

أ. التدريب وتطوير القدرات

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطوير الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين، وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة حيث يعرف

التدريب على انه عملية اكساب الافراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال واساليب الاداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير اساليب الاداء من اجل اتاحة مزيدا من الفرص للتحسين والتطوير وتأمين الوصول الى الاهداف المنشودة.

فالتدريب الجيد يؤدي الى تحويل الكادر البشري داخل أي مؤسسة ادارية الى فرد مثمر للمؤسسة قابل لتحقيق الاهداف وتقديم خدمات وتحسين الاداء والانتاجية خلال فترات زمنية تدريبية محددة. وهناك فرق شاسع بين المؤسسات التي تهتم بأمر التدريب لتنمية افرادها وبين تلك التي تترك الامور للأقدار ومن التي يوليها التدريب في المؤسسات بالنسبة للعاملين بمختلف قطاعاتها هو تهيئة هؤلاء الافراد، وترك اثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب ادائها على مستوى العمل والحرص على سمعة المؤسسات وتقديم الأفضل، وهي قوة رئيسية تتحكم بحياة الانسان العملية، كذلك الحاجة الملحة للأفراد تجعلهم يتقبلون التدريب وذلك للقيام بالأعمال المطلوبة في حدود امكاناته وبحماس شديد (تباني، 2021: 531).

ب. التصميم الوظيفي:

يعتبر اعادة التنظيم الوظيفي من وظائف الموارد البشرية المهمة جدا الذي بدا يحتل موقعا كبيرا من اهتمام منظمات الاعمال والمنظمات العامة التي تستطيع بواسطتها مواءمة الافراد العاملين الاكثر تنوعا أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. اذ تعيش هذه المنظمات في ظل بيئة متسارعة التغيير والتنوع في الموارد البشرية من حيث حاجاتها ورغباتها ومهاراتها وفي الواقع ان اغلب المنظمات تؤكد اعادة تصميم وظائفها بصورة جيدة لان ذلك يؤدي الى رفع كفاءة اداء الافراد، وهناك ارتباط وثيق في اعادة تصميم الوظيفة ونوعية حياة العمل من جهة وبالاحتياجات الانسانية للموارد البشرية من جهة اخرى، وبما يؤثر في مستويات الاداء المظمي للأفراد، وبما يجعل الافراد مندفعين بشكل اعلى في انجاز المهام وتحقيق اهداف المنظمة من ناحية، ومن ناحية اخرى يعزز الاستغلال الجيد لمهارات هؤلاء الافراد ومعارفهم المختلفة، ان العوامل المهمة في اداء العاملين، سواء كانت هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر (الصاعدي والحويطي، 2022: 567).

وهنا يشير الباحثان إن أن تصميم الوظيفة تقوم على أساس أنها عملية تقسيم وتدريب أنشطة واعمال المنظمة الى مجموعات من الوظائف، على ان يراعى عند تصميم الوظيفة مجموعة المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية.

ج. استراتيجية التطوير الوظيفي:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الاعمال المختلفة، كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلائم وطبيعة الاعمال التي يمارسها في المنظمة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المنظمات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع (الصاعدي والحويطي، 2022: 568).

ولذلك تسهم المنظمات المعاصرة في مساعدة العاملين علي تحديد ميولهم المهنية والتعرف علي نقاط الضعف والقوة في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم المهنية من خلال ما يسمى بعملية التخطيط المهني والتطوير الوظيفي، وهي العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الموظفين بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية، إن اتاحة المعلومات أمام الموظفين حول طبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة يساعدهم في تحديد أهدافهم المهنية والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هنا يرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها التنظيمية والمحافظة على تطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم للموارد البشرية، تدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية.

معوقات تطبيق برنامج الرضا الوظيفي:

إن أي عملية إدارية تطويرية تحدث في أي مؤسسة لابد أن يوجهها بعض المعوقات سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها، ولذلك يجب التنبؤ بها أو ببعضها قبل حدوثها كي نضمن سير هذه العملية بنجاح، وهنا نسط الضوء على بعض المعوقات التي قد تحدث عند تطبيق برنامج الرضا الوظيفي والتعرف عليها ليتم علاجها وتخطيها أو التقليل من تأثيرها. وبعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بهذا الخصوص يمكن ذكر بعض معوقات تطبيق اسوب الرضا الوظيفي فيما يلي (مزغيش، 2020: 193):

1. ضعف ثقافة الموظفين في الوزارات في أهمية التطوير بالإضافة الى ثقافتهم السلبية باتجاه اساليب التغيير والتطوير وضمنها اسلوب الرضا الوظيفي. وهذا الذي يؤدي الى مقاومتهم للتغيير.
 2. هناك بعض الانظمة والتشريعات الوظيفية والتي تعيق اسلوب الرضا الوظيفي.
 3. ضعف الامكانات المادية او البشرية.
 4. عدم وجود حوافز في بعض الوزارات خصوصا الفترة الحالية.
 5. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب خصوصا المدراء.
 6. تصميم الهيكل التنظيمي لا يسمح لتغيير وغير مناسب لتطبيق عملية الرضا الوظيفي.
 7. عدم وجود وصف وظيفي للوظائف وكذلك عدم تحديد المسار الوظيفي للموظفين.
- رغم هذه المعوقات والسلبيات إلا انها لا تقلل من أهمية الرضا الوظيفي. حيث أن معظم هذه السلبيات والمعوقات يمكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والاجراءات الإدارية، إذا ما كانت الإدارة جادة في تطبيقه وتحقيق الاهداف المرجوة منه كما تحدث في هذا المجال (اليامي، 2000: 39، القحطاني، 2011: 27).

الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والذي يعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير؛ للوصول إلى استنتاجات.

مجتمع وعينة الدراسة

بلغ مجتمع وعينة الدراسة (132) من المدراء الإداريين ورؤساء الاقسام في جامعات (الأقصى – الأزهر)، كما اتبع الباحثان أسلوب المسح الشامل، حيث قصدا في دراستهما المدراء الإداريين ورؤساء الاقسام في جامعات (الأقصى – الأزهر)، كما قدم المحكمون العديد من التعديلات القيمة والجوهرية على اداة الدراسة، واستجاب الباحثان لهذه التعديلات وقاما بإعادة النظر في الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين.

أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ بأن عينة الدراسة على 132 مبحوث، مقسمين على (123) ذكور و (9) اناث.

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	123	93.2%
انثى	9	6.8%
الإجمالي	132	100%

ويشير الباحثان الى أن تلك النتيجة هي نتيجة طبيعية للدراسة، فكلا الجنسين (الذكور والاناث) لديهم اهتمام واضح في المجال الإداري، حيث لاحظنا أنه في الواقع الذي نعيشه في قطاع غزة أن نسبة أداء الذكور في المهام الإدارية أكثر كفاءة من الإناث وذلك يعود الى أن المرأة لديها أعمال بيتية أخرى تؤثر على عملها الإداري داخل الجامعة، خاصة إذا كانت ذات منصب إداري، والدليل على ذلك النسبة المتدنية في الدراسة، وهذا ينطبق على جميع الجامعات الفلسطينية دون استثناء في قطاع غزة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجامعة:

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة، حيث نلاحظ أن الاستبانات وزعت على جامعة الأزهر عدد 56، في حين وزع 76 على جامعة الأقصى.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة
الأزهر	56	42.4%
الأقصى	76	57.6%
الإجمالي	132	100%

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الى أن الجامعات الفلسطينية التي أجريت عليهم الدراسة يهتمون بالجانب الإداري، فجامعة الأقصى تعتبر من أكبر الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من حيث استقبالها للطلبة وهي جامعة حكومية مخفضة في التكاليف الدراسية بخلاف بقية الجامعات الأخرى، إضافة الى ذلك أن جامعة الأقصى تعتبر من ضمن الجامعات التي تقدم منح طلابية لجميع الفئات سواء فئات (شهداء- جرحى- أسرى- شؤون اجتماعية- ذوي احتياجات خاصة..). وهذه تعتبر منحة كاملة للفئات لذلك نرى أن توجه الطلاب الى جامعة الأقصى أكبر منه في جامعة الأزهر.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث كانت 76 من المبحوثين من جامعة الأقصى، 56 من المبحوثين من جامعة الأزهر.

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	المجموع	النسبة المئوية
رؤساء الأقسام	53	24	77	68.8%
المدرء الإداريين	23	32	55	31.2%
الإجمالي	76	56	132	100.0%

يتضح مما سبق أن غالبية رؤساء الأقسام في جامعتي الأقصى والأزهر، وهي نسبة تنعكس على أداء أولئك الموظفين داخل الجامعة، حيث نجد أن الجامعات الفلسطينية تحتوي على تخصصات جامعية كثيرة تجعل من الضروري وجود أقسام إدارية لهم رؤساء ونواب رؤساء أقسام، كي يتسنى احتواء كل قسم والعمل داخل قسم بجدية ومن لهم اختصاص بالأمر، حتى لا يحدث تداخل في العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية، ويتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لذلك نرى أن من يتمتع بالعدالة التنظيمية هم من طبقة مستوى الإداري العليا وهم ما ينطبق عليهم مسمى مدير إداري ورئيس قسم إداري.

ثانياً: نتائج تحليل تساؤلات الدراسة.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المسؤولين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها؟

جدول رقم (4)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتب
1	تحدد ادارة الجامعة الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اغتنامها.	4.09	0.67	81.8	4
2	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	4.61	0.76	92.2	1
3	تستشعر ادارة الجامعة بشكل متجدد القضايا التنظيمية ذات الأثر في مستقبل الجامعة.	4	0.67	80	5
4	تمتلك ادارة الجامعة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	4.18	0.67	83.6	3
5	تحلل ادارة الجامعة المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من تجزأتها.	4.37	0.72	87.4	2
الدرجة الكلية		4.18	0.84	83.5	

يرى الباحثان أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تمتلك ادارة الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول" قد أتت في المرتبة الأولى بنسبة (92.2%)، وهي تدل على أن ادارة الجامعة تمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول بينما أتت الفقرة (3) والتي تنص على "تستشعر ادارة الجامعة بشكل متجدد القضايا التنظيمية ذات الأثر في مستقبل الجامعة" أتت في المرتبة الاخيرة بنسبة (80.0%) وحيث أن الدرجة الكلية قد بلغت 83.5% وهي نسبة مرتفعة، تدل على أن ادارة الجامعة تحدد الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اغتنامها، كما تمتلك ادارة الجامعة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، كما تمتلك ادارة الجامعة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.

السؤال الثاني: ما متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين؟

جدول رقم (5)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتب
1	يوجد عدالة في الحصول على الترقية	3.87	0.62	77.4	3
2	يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.	3.88	0.90	77.6	2
3	توجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت	3.83	0.85	76.6	5
4	يعامل الموظفون في الجامعة بالمساواة.	3.92	0.95	78.4	1
5	طريقة تقويم أداء الموظفين صحيحة.	3.80	0.77	76.0	6
6	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية.	3.79	0.82	75.8	7
7	الإمكانيات المتاحة في الجامعة مناسبة وجذابة.	3.85	0.84	77.0	4

8	73.4	0.76	3.67	لدى إدارة الجامعة استعداد دائم لمساعدة العاملين عند حدوث مشكلة	8
9	71.8	0.72	3.59	يوفر الجامعة الإمكانيات للتعامل مع الأزمات	9
10	71.0	0.71	3.55	سهولة تواجد الموظفين في أماكن عملهم وسهولة الوصول.	10
75.5		0.81	3.77	الدرجة الكلية	

يرى الباحثان أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يعامل الموظفون في الجامعة بالمساواة" قد أتت في المرتبة الأولى بنسبة (78.4%) , وهي تدل على ان الموظفين يعاملون في الجامعة بالمساواة، بينما أتت الفقرة (10) والتي تنص على " سهولة تواجد الموظفين في أماكن عملهم وسهولة الوصول إليهم" أتت في المرتبة الأخيرة بنسبة (71.0%) وحيث أن الدرجة الكلية قد بلغت 75.5% وهي نسبة مرتفعة، تدل على أنه يوجد عدالة في الحصول على الترقية. كما أن هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، كذلك توجد طريقة تقويم أداء الموظفين صحيحة، كذلك توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية والتطويرية.

السؤال الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين العدالة التنظيمية بأبعادها (الاستشراق، التفكير المنظم، الشراكة، التحفيز)، في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين.

للكشف عن العدالة التنظيمية وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Stepwise)؛ لقياس أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن الرضا الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية على العدالة التنظيمية وجميع أبعاده.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي لدرجات العدالة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	1.49	0.17		8.792	0.00	دال
عدالة الاجراءات	0.2	0.09	0.22	2.525	0.037	دال
عدالة المعاملات	1.22	0.1	0.29	8.12	0.012	دال
الرضا الوظيفي	1.16	0.33	1.34	3.493	0.001	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	54.9	القيمة الاحتمالية		0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.523	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير		0.000		

للقوف على مستوى تأثير العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات) مجتمعة على الرضا الوظيفي، استخدم الباحثان اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (stepwise) ويمكن استنتاج ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة stepwise أن الرضا الوظيفي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات (أبعاد العدالة التنظيمية).

- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.703)، بينما بلغ معامل التفسير المعدل (R^2) (0.523)، وهذا يعني أن (52.3%) من التغيير في الرضا الوظيفي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، والباقي (48.7%) يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 54.9، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00)، بالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجنس؟

استخدم الباحثان اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمعرفة فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (7) قيمة اختبار T.test لقياس دلالة الفروق عند (0.05)

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المدراء الإداريين بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	ذكر	123	3.12	3.11	3.25	0.13
	انثى	9	2.61	2.52		

يتضح من جدول رقم (7) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.13$ أكبر من $\alpha = 0.05$ حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؟"

استخدم الباحثان اختبار التحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمعرفة فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (8) قيمة اختبار T.test لقياس دلالة الفروق عند (0.05)

البعد	المسمى الوظيفي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعات المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	مدراء اداريين		1.19	2.27	2.09	0.72
	رؤساء أقسام		3.51	0.76		

يتضح من جدول رقم (8) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.72$ أكبر من $\alpha = 0.05$ حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام في جامعتي الأزهر والأقصى تبعاً لمتغير الجامعة؟"

استخدم الباحثان اختبار التحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمعرفة فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (9) قيمة اختبار T.test لقياس دلالة الفروق عند (0.05)

البعد	الجامعة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجامعة.	الأزهر	576	2.18	1.95	2.07	0.92
	الأقصى	756	4.22	3.53		

يتضح من جدول رقم (9) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.92$ أكبر من $\alpha = 0.05$ حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة المحافظات الجنوبية بفلسطين تبعاً لمتغير الجامعة.

النتائج

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج أبرزها:

- تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق رضا وظيفي لدى المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام لديها.
- يوجد توجه استراتيجي للجامعة نحو تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها.
- يعزز العدالة التنظيمية أساليب الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.
- يحقق العدالة التنظيمية ارتباطاً فكرياً ووظيفياً لدى المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة توظيف إدارة الجامعة مهنين متخصصين من أجل توفير معلومات شاملة عن جوانب عملياته المتعددة.
- حث إدارة الجامعة على إدانة الشراكة التنظيمية مع الجامعات المناظرة لها إقليمياً.
- ضرورة سعي إدارة الجامعة الى أن الشراكة مع الجامعات المشابهة لا بد من تعزيزها من الخروج من الأزمات.
- ضرورة تشجيع إدارة الجامعة التفاعل بين العاملين من أجل تكوين فرق عمل فاعلة.

المصادر والمراجع

أولا المراجع العربية:

1. أحمد، عثمان وعليان، عليان (2022) "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتعليم العالي بالسودان: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة كسلا-شرق السودان".

2. بن عدة، أحمد (2021) "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية معسكر"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 7، العدد 2، ص ص 652-670.
3. تبناني، أحلام (2021) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على مجموعة من الإطارات بمديرية العناد المركزي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 11، العدد 2، ص ص 519-535.
4. حلوب، علاء صافي (2023) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنجاح الإداري"، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، المجلد 5، ص ص 106-134.
5. زهران، إيمان حمدي (2021) "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 30، ص ص 213-357.
6. شرف، رغد عبد (2023) "الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الأهلية"، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، المجلد 5، ص ص 144-169.
7. الصاعدي، مها والحويطي، محمد (2022) "مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين من ذوي اضطراب طيف التوحد"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث-سلسلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، المجلد 7، العدد 2، ص ص 550-573.
8. عبد الوهاب، صوفي (2021) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 1، ص ص 862-889.
9. عبد القوي، محمد (2022): "المشاركة المعرفية وارتباطها بالرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية"، جامعة أسبوط-كلية التربية الرياضية، المجلد 2، العدد 60، ص ص 665-686.
10. عويضة، منال أبو الفتوح (2021) "العدالة التنظيمية: مدخلا لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف-كلية التربية، المجلد 18، العدد 106، ص ص 650-744.
11. مالك، أحمد يحيى (2022): "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على صندوق رعية النشاء والشباب والرياضة"، مجلة جامعة البيضاء، جامعة البيضاء، المجلد 4، العدد 2، ص ص 52-73.
12. مرابط، كوثر وأقصى، جوهرة (2022): "العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة"، مجلة جامعة أفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 7، العدد 2، ص ص 540-554.
13. مز غيش، سمية عيسى (2020) "الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي: مقارنة نظرية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 6، العدد 2، ص ص 185-198.
14. مصباح، علي ونصر، علي وأرحومة، خليفة (2022) "الرضا الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الزيتونة"، العدد 41، ص ص 25-55.
15. مصطفى، كريم (2021) "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة"، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، المجلد 11، العدد 1، ص ص 43-58.
16. المهداوي، عبد الله والعنزي، مي (2022) "البناء العاملي لمقياس الرضا الوظيفي للموظفات في القطاع الخاص: المجمعات التجارية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 6، العدد 35.
17. الوعلاني، عبد الله والشمراني، حامد، (2022): "القيادة المتسامية لدى مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، العدد 143، ص ص 225-286.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Akhtar, et.all (2010). "A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level", Procardia Social and Behavioral Sciences, Vol.2, pp. 4222-4228.
- 2- Ofei-Dodoo, S., Scriptor, C., & Kellerman, R. (2018). Job Satisfaction and Burnout Among Nonclinical Workers in a Medical Education Center. Family medicine, 50(3), 223-227.
- 3- Halasagi.s.&Jamuni.A(2018). Artist. on job satisfaction of employees in organised retail with special reference to belagavi city. International journal of research in commerce & Management.9(2):18-21.