



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس**

إعداد

**خلف بن محمد خلف العنزي**

إشراف

**الدكتور/ أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن**

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية والآداب بجامعة تبوك

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## أولاً : الإطار العام للدراسة

يعتبر التعليم بوابة النهوض بالمجتمعات التي تسعى لبناء حاضرها وضمان مستقبلها وقد حث الإسلام كثيراً على التعليم إذ لا يمكن للمرء المسلم أن يعبد الله دون علم بواجبات دينه وأحكامه، وقد قال الحق تبارك وتعالى: (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) "الزمر: ٩" ومن فضائل ديننا الحنيف أنه عالج شتى نواحي الحياة وأمر بفصائل الأعمال وحث على التحلي بالقيم الحميدة التي تساهم في بناء المجتمع بناءً صحيحاً، وعلى ضوء ذلك لا تخلو حياتنا من قيم هذا الدين، في شتى نواحيها العلمية والعملية.

وعلى الرغم من التطور الهائل على جميع جوانب الحياة والاعتماد بشكل واضح على المعدات والأجهزة والاعتماد على التقنية، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة في جميع جوانب الحياة، وهو أساس النشاط والإنتاج في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها صناعية أو خدمية، عمومية كانت أو خاصة، لذا يتزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشرية وتنميتها ويعد الاستثمار بها أحد الاستثمارات المربحة، ويعتبر التعليم أحد أهم المؤسسات التي تعمل على بناء المجتمعات وتحقيق أهداف الحكومات ونهضة الأمم وتسخير الكوادر البشرية لذلك.

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل جلب اليد العاملة والمؤهلة، كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة الأفراد في العمل، بغية خلق اتجاه ايجابي لدى العاملين واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة نحوهم (مهني، ٢٠١٦: ٦٠).

ويعد التعليم الجامعي بصفة خاصة ذات أهمية كبيرة في التنمية ومواكبة التقدم المعرفي والعلمي والتربوي والتقني، حيث تعتبر الجامعات بمثابة مؤسسات تربية وأكاديمية، وبحثة، وتنموية في آن واحد لإعداد أفراد مؤهلين ومدربين على مهارات مختلفة للخوض في سوق العمل (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨ : ٢١).

كما يعتبر تطوير المنظومة البشرية في التعليم الجامعي من أهم وسائل إصلاح التعليم، عن طريق تنمية الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مشكلاتهم والعوامل المؤدية لها، ووسائل معالجتها، من أجل إفساح الطريق أمام العنصر البشري لتحقيق تطوير عملي وعلمي وذي رؤية استراتيجية (عون، ٢٠١٥ : ٤٢).

ومن أهم وسائل إصلاح منظومة التعليم الجامعي استقطاب أعضاء هيئة التدريس على كفاءة عالية، والعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة أعضاء هيئة التدريس في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لديهم واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وذلك عن طريق عدة وسائل من أهمها تحقيق العدالة التنظيمية والتي تعني الأسلوب الذي يعامل به المرؤوسون من قبل مديريهم أو جامعاتهم، وينظر إلى تلك العدالة كأحد أهم العوامل التي تزيد من كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس (الجابر، ٢٠١٥: ٣٢٠).

وقد أكد الفكر الإداري الحديث على موضوع العدالة التنظيمية وأهميتها في مجال العمل التنظيمي، كما جاء ذلك في بعض الدراسات العلمية التي تطرقت لها الجمعية الأمريكية لإدارة المدرسة ( American Association School Administration ) والتي أكدت على أهمية مبدأ العدل وضرورته حيث أدرجته ضمن السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المؤسسة، ونصت هذه السياسات على أن مهنة المدير تفرض عليه عدم إخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة، وعدم إفساح المجال لأية ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير (الحميدي، ٢٠١٢: ٤٠).

لذا فإن تطبيق العدالة من قبل القيادات الجامعية على أعضاء هيئة التدريس يعود بالأثر على العملية التعليمية ككل، ويدركها أعضاء هيئة التدريس والتي تعرف بالعدالة التنظيمية Organizational Justice والتي أكد زيدان (٢٠٠٦: ١٣) أنها مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات.

وتعد العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية (محمد، ٢٠١٢: ٢٤).

كما أن العدالة التنظيمية أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للجامعة حيث تعتبر قيماً ونمطاً اجتماعياً وبالتالي الاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للموظفين. وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إبتاع الموظفين سلوكيات مختلفة في الجامعة، مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بصفة خاصة والأداء بصفة عامة، وعند إحساس الموظفين بالعدالة فإن ذلك يؤدي إلي زيادة ثقتهم بالجامعة وارتقاء سلوكياتهم، كما يعد الرضا الوظيفي موضوعاً إدارياً مهماً لارتباطه بمتغيرات تنظيمية عديدة مثل: الإنتاجية والولاء التنظيمي، وهذه المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة ونوعية نشاطها وأهدافها (الشيخ وأبو نصيب، ٢٠١٠: ٣٠).

ويرى فورنت ( Fornt,2006:50 ) أهمية الاهتمام بالرضا الوظيفي، وتحليل العوامل الفاعلة والمؤثرة على مستوياته، والتعرف على مشاعر العاملين تجاه العمل والإجراءات المتبعة، وذلك لما له من تأثير على سير العمل وإتقانه وزيادة الفاعلية.

ويمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التفتيش داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن يستمتع الفرد بعمله الحالي، على الرغم من أنه يستعد لعمل أفضل وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها (محمد، ٢٠١٢: ٤٠).

ورغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم، إلا أن موضوع العدالة التنظيمية لم يلق الاهتمام الكافي، وهناك القليل من الدراسات في المملكة العربية السعودية التي تناولت العدالة التنظيمية على حد علم الباحث، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد فجوة هذا الجانب، ومحاولة التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها في الرضا الوظيفي وتحديد مستواه الحالي، من أجل المساهمة في تطوير العمل التنظيمي في الجامعات كأحد عوامل إصلاح التعليم في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

تطرق بعض الدراسات للعدالة التنظيمية وعلاقتها بعدة متغيرات ومن ضمنها الرضا الوظيفي، في محاولة للتعرف على أثرها في تنمية جوانب العمل التنظيمي الإداري، كدراسة الحميدي (٢٠١٢)، ودراسة البخيتي (٢٠١٤)، ودراسة حمدي (٢٠١٥)، ودراسة عمار (٢٠١٦)، ودراسة عماد (٢٠١٧) وغيرها، وقد تباينت هذه الدراسات في نتائجها مما يدع المجال مفتوحاً لمزيد من الدراسات بهذا المجال.

وحيث يعد عضو هيئة التدريس في جامعة تبوك أحد أهم مدخلات العملية التربوية، لذا فمن المهم معالجة البيئة التي يعمل بها لكي يستطيع القيام بالأدوار المنوطة به، ومن خلال ذلك تساهم الدراسات التي تهتم في أعضاء هيئات التدريس في مساعدة الجامعات لتحقيق وظائفها وأهدافها.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من المتغيرات التنظيمية على غرار الرضا الوظيفي، ولتميز موضوعها بالحيوية والتجدد في الطرح (حمدي، ٢٠١٥: ٥٤٤) ولما توصلت إليه دراسة عبدالفتاح (٢٠١٦) من أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية من قبل إدارة السنة التحضيرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة إجراء دراسات تركز على قياس العلاقة بين إحساس أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي بجامعة تبوك.

ولما ورد بدراسة الشمري ( ٢٠١٦ ) التي استهدفت الكشف عن كل من مستويات الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي من جهة، وإيجاد العلاقة، والفروق فيما بينها، والتي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة تبوك وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات منها الرتبة العلمية والجنسية ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستويات الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي من جانب ثانٍ. وقد أوصى الباحث في هذه الدراسة بضرورة تهيئة الوسط الجامعي المناسب لتطوير مستويات الأداء، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتأسيساً على ما سبق نسلط الضوء على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بجامعة تبوك ما قد يسهم في رفع مستوى كفاءة العمل وإتقانه وزيادة الفاعلية. ونحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية :

١. ما واقع العدالة التنظيمية بأبعدها ( التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

٢. ما مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل ، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات) تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية ، والرتبة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع العدالة التنظيمية بأبعدها ( التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية ) تعزى لمتغيرات: الجنس، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى الرضا الوظيفي في أبعاد (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل ، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات) تعزى لمتغيرات: الجنس، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى الكشف عن :

١. واقع العدالة التنظيمية بأبعادها ( التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك .
٢. مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في أبعاده ( الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل ، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات).
٣. طبيعة العلاقة بين واقع العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك .
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزي لمتغيرات ( الجنس ، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ).

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما تقدم من إضافات على المستويين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

**الأهمية النظرية :**

تكمن أهمية الدراسة النظرية في إثراء الأدبيات في مجال العدالة التنظيمية كأحد متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وما تحققه من مردود إيجابي على العمل وتحقيق أهداف الجامعة.

**الأهمية التطبيقية :**

١. يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في جامعة تبوك في دعم ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها داخل كليات وأقسام الجامعة، وأيضاً تعزيز النقاط الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس لتحقيق مستوى الرضا الوظيفي المأمول دائماً.
٢. يمكن أن تشجع هذه الدراسة عدداً من الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

**حدود الدراسة :**

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات) والعلاقة بينهما .

- ٢- الحدود المكانية: جامعة تبوك بشطريها في المقر الرئيسي بمدينة تبوك .  
٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ .  
٤- الحدود البشرية: طبقت أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بشطريها بالمقر الرئيسي بمدينة تبوك.

### المصطلحات:

#### ١- العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

تعرف بأنها الإنصاف الذي يشعر به الفرد في ضوء ما يدركه من نزاهة وموضوعية للمخرجات والإجراءات التنظيمية، وتتخذ تلك العدالة مكونات ثلاثة وهي: (الجابر، ٢٠١٥: ٣٣٥).

- **عادلة التوزيع:** وهي التي تعنى بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد.
- **العدالة الإجرائية:** وهي إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد تلك المخرجات.
- **عدالة التعاملات:** إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يعاملون بها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

كما تعرف العدالة التنظيمية على أنها مدى أدراك المرؤوس لنزاهة الإجراءات، والمخرجات، والمعاملة التي يتلقاها من رئيسة، وتقييم أدائه، ومدى تكافؤ مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه، مما يجعله يصدر الحكم بعدالة الرئيس (باجودة ، ٢٠١٠ : ٢١).

وتعرف الدراسة العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها شعور يتولد لدى عضو هيئة التدريس من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتي تطبق عليه من قبل الجامعة .

#### الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

يعرف على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل)، وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية ذات العلاقة (الغصاب والدوسري، ٢٠١١ : ٦٠).

ويعرف (الزيدان، ٢٠١٤ : ١٠) الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية المتعلقة بالعامل والعمل الذي يقوم به ، وتؤدي هذه العوامل إلى الرضا الوظيفي إذا كانت متفقة مع ما يطمح له العامل من إنجازات، مما يجعله أكثر تقبلاً ونجاحاً وإنتاجية في هذا العمل.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي اجرائياً بأنه مجموعة من الأحاسيس والمشاعر تؤدي إلى شعور عضو هيئة التدريس بجامعة تبوك بالرضا والارتياح تجاه العمل وظروفه، والعلاقة مع الزملاء ورؤساء العمل، والرواتب والمكافآت، والقوانين والانظمة والتعليمات والتقدير واحترام الذات، وهو شعور متغير نسبياً تبعاً لتغير الظروف.

## ثانياً : الاطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية:

جاء في تعريف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (أبو ندا، ٢٠٠٧: ١٦٥).

كما عرف كوكس ( Cox,2009 ) العدالة التنظيمية بأنها "تصورات العاملين تجاه مدى عدالة المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتعاملات الشخصية" (حسن، ٢٠١١: ٥١٩).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية، أم تربية، وتتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية.(الشهري، ٢٠١٤: ٢١).

وقد عرفها James بإدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكيات تجاه تلك الإدراكات.(حمدي، ٢٠١٥: ٢٠).

وتعد العدالة التنظيمية تصور الأفراد حول النزاهة والإنصاف في المعاملة التي يلاقونها من قبل المؤسسة ووردود الفعل سلوكية على هذه التصورات (Ahmadzadeh et al., 2012, 995).

وتصف العدالة التنظيمية تصورات الأفراد (أو الجماعات) عن الإنصاف في المعاملة التي تصدر عن المؤسسة وانعكاساتهم السلوكية لتلك التصورات (Nadiri & Tanova, 2010, 34).

وتعد العدالة التنظيمية بأنها انعكاس كلا من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (عبد الرزاق، ٢٠١٤: ١٤).



ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً وغير موضوعي في نظر فرد آخر، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات (خضير، ٢٠١٤: ٢٥).

ومما سبق يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تمثل إدراك الفرد العامل سواء عضو هيئة تدريس أو أي موظف آخر لنزاهة الإجراءات التنظيمية والمخرجات سواء في الجامعة أو أي منظمة أخرى وذلك من خلال توزيع المهام والمكافآت، والإجراءات المتخذة والتعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك التعاملات بين الزملاء.

### ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (أبو سمعان، ٢٠١٥: ٣٤)

١. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند الأعضاء في المنظمة.

٢. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.

٣. تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.

وقد أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي، بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وانخفاض مستوى جودة الأداء، وضعف المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل، انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوح لترك العمل (أبو ندا، ٢٠٠٧: ١٨٧).

## ويمكن تلخيص أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي: (خرموش، ٢٠١٤ : ٥٣)

١. تولد العدالة التنظيمية للأفراد الراحة لأنهم يشعرون بإنصاف المنظمة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.
٢. يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد الاستقرار الوظيفي ، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات التي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأوون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها.
٣. تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
٤. تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.

كما تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى. وتعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات. وأيضا يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة. وتساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعادة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة (أبو سمعان، ٢٠١٥ : ٣٤).

وعليه يمكن القول بأن أهمية العدالة التنظيمية تظهر من خلال ارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في بناء المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها بتشجيع العاملين على الأداء بشكل أفضل يعود بالأثر الإيجابي للعاملين والمنظمة بشكل عام.

### ثالثاً: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس:

قدمت الدراسة العديد من النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية، وأثرها على الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال، الولاء التنظيم، وبينت الدراسة الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إحساس الفرد العامل أي بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي. وهناك ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء حيث إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية. كما تعمل أيضا على زيادة دافعية الجماعة فتؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد. وتؤثر أيضا في أداء العمل حيث يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر (خضير، ٢٠١٤: ٣٣).

وتلعب العدالة التنظيمية دور بالغ الأهمية في الرضا الوظيفي والتوافق المهني ويمكن عرض ذلك من خلال بعض المؤشرات كالتالي، (المغربي، ٢٠٠٣: ١٠)

١. تحقيق التنمية الذاتية للعاملين: فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.
٢. زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية: وذلك من خلال العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
٣. تنمية إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء: وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
٤. العمل على تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة: فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
٥. العمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد: فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة تدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم.

ويمكن أن يشعر الموظفين بمزيد من الرضا الوظيفي عندما تتم مكافأتهم بعدالة على العمل الذي حققه وبالتأكيد على أن هذه المكافأة نظير إسهاماتهم المجدية في المؤسسة، وأن تكون متنسقة مع سياسة المكافأة (Ahmadzadeh et al., 2012, 995).

وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية في اعتبارها مؤشرا مهما عن الرضا عن الأجور، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة، وكذلك سلوكيات الانسحاب (Zhang, 2006, 16).

وتزداد أهمية العدالة بالنسبة للأشخاص كلما ازداد الشك والقلق الذي يتعرضون له (Enoksen & Sandal, 2015, 489).

ولتصورات العدالة والمساواة تأثيرات هامة على سلوك الموظفين المتعلق بذلك مثل الابتكار وغيره؛ وترتبط العدالة التنظيمية بالعديد من النتائج المفيدة، بما في ذلك الالتزام التنظيمي، وفرص العمل، والرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى نوايا البقاء في المؤسسة (Shelton, 2010, 53).

وتعتبر العدالة التنظيمية واحدة من المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمؤسسة؛ فتشير أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات إلى حقيقة استخدام الأفراد لوعيهم بالعدالة الحالية في المؤسسة لتوقع الطريقة التي سيتم التعامل بها معهم في المستقبل، كما أنهم أيضا يرغبون في أن يشعروا بأنهم جزء من المنظومة، فيعد توافر العدالة إشارة إلى أنهم أشخاص مقبولين ومقدّرين من قبل قياداتهم (Rawashdeh, 2013, 29).

ويميل الموظفون ذوي الإدراك القوي للعدالة التنظيمية إلى إظهار السلوكيات الإيجابية، في حين ان السلبيين منهم قد يميلون إلى إظهار السلوكيات السلبية مثل انخفاض مستوى جهودهم وتغيير مستوى الثقة في المنظومة (Tan, 2014, 1190).

وتسعى العدالة التنظيمية وراء تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي من خلال النقاط التالية: (مكناسي، ٢٠٠٧: ٦٨).

١. العمل على تحقيق مشاعر الأمن والطمأنينة بين الإدارة والعمال وذلك بإزالة عوامل القلق وتقصي الإشاعات وتحسين وسائل الاتصال المختلفة.
٢. إنشاء الخدمات وتوفير العلاج النفسي للعمال ومعالجة مشكلاتهم حتى خارج المنظمة التي ينتمون إليها بالقدر المستطاع.
٣. العمل على تلافي وتخفيف العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة عن طريق تجنب الحوافز القليلة في العمل.
٤. العناية التامة بأساليب الاختيار المهني، ذلك إن العامل الكفاء كثيرا ما يتصف بالاستقرار في العمل والشعور بالرضا مما له من أثر حسن على نسب دوران العمل.
٥. خلق جو للعمل يتصف بالروح المعنوية العالية وذلك بتنظيم عمليات التوجيه الجمعي للعاملين بالمنظمة ومعالجة المشكلات الجماعية أول بأول.

وتترك العدالة التنظيمية آليات بعينها للوصول إلي المستوى الأمثل من الرضا الوظيفي ومن تلك الآليات: (بن غريال، ٢٠١٥: ١٥٠)

١. **وضع العامل المناسب في المكان المناسب:** ولا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني إن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها، فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات والمؤسسات.

٢. **تقوية علاقة العامل بالمؤسسة:** فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق للعامل مع جهة عمله، وينبغي أن يكون بكل مؤسسة إنتاجية وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف علي مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم للمهنة.

٣. **تقوية علاقة العامل بزملائه:** ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني والنفسي إذ أن علاقة العامل بزملائه تعتمد على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة.

٤. **تقبل العامل لمهنته:** ولن يتقبل العامل لمهنته إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، فعلي أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأ الاختيار والتوجيه، حيث أن هذا المبدأ يكفل رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من رضا العامل عن مهنته.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول بأنه كلما زادت العدالة التنظيمية كان هناك مخاطرة أقل بانخفاض أداء أعضاء هيئة التدريس، فقد ارتبطت العدالة التنظيمية المرتفعة بانخفاض مخاطر التعرض للغياب بسبب المرض لديهم فمثلاً، لا تميل العدالة الإجرائية إلى أن تكون مؤشر قوي لنوايا الاستقالة والرضا الوظيفي مقارنة بالعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات؛ ومع ذلك، تميل العدالة التوزيعية إلى أن تكون مؤشراً أقوى على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة الإجرائية؛ كما أن الإجراءات المنصفة للمؤسسات قد يكون لها تأثير أقل على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من إنصاف ونزاهة النتائج الشخصية التي يتلقاها عضو هيئة التدريس؛ حيث تؤثر إجراءات المؤسسة المنصفة على نوايا الاستقالة والرضا الوظيفي لديه؛ ومع ذلك، لا تزال نزاهة النتائج الشخصية التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس تفسر التباين في نوايا الاستقالة لديهم حتى بعد الأخذ في الاعتبار الدور الذي يلعبه تأثير عدالة ونزاهة إجراءات الجامعة المتصورة؛ والسبب وراء تأثيرات العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي يرجع إلى قدرة أعضاء هيئة التدريس على تعزيز نتائجهم عن طريق طلب زيادة الأجور، أو الترقى أو مزايا وظروف عمل أفضل؛ والمنطق وراء ذلك يكمن في أن العدالة الإجرائية يجب أن تتواجد داخل الجامعة مثل: ضرورة قدرة أعضاء هيئة التدريس على التأثير على النتائج من خلال المشاركة في صنع القرار (نظرية المصلحة الذاتية)؛ وبالتالي وفي مثل هذه الحالات، يمكن تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والتأثير عليه عن طريق العدالة الإجرائية.

**ثانيا : الرضا الوظيفي****أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة أبعاد الوظيفة ومقاييسها والتي تضم العمل. أو "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة" وهو "الشعور بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان" (خليفات، ٢٠٠٩: ٢٩٣).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد العامل بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية" (عبدالحسين و محي، ٢٠١٠: ١٩٨).

كما أنه تلك المشاعر والاتجاهات السارة وغير السارة التي يحملها الفرد تجاه عمله التي قد تجعله ملتبساً بذلك العمل الذي يشبع حاجاته بعيداً عن كل حالات الضيق أو التوتر وعدم الارتياح(المياحي، ٢٠١٠: ٩).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة مجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليه في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفارس، ٢٠١٠: ٣).

ومما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعبر عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر (القناعة، الارتياح، السعادة والقبول) للعاملين عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلون عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة. وهو أيضاً الشعور بالرضا والارتياح عن رد فعل نفسي للعاملين تجاه عملهم في وقت معين، وهو شعور متغير نسبياً تبعاً لتغير الظروف.

**ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:**

يعد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن عملهم هو عامل غاية في الأهمية بالنسبة لأي نظام تعليمي، فكلما زادت درجة رضاهم عن عملهم، كلما أصبح ارتباطهم ومشاركتهم في المؤسسات التعليمية أقوى، فنية البقاء في مكان العمل بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ترتبط طردياً بالرضا الوظيفي في بعض الجوانب مثل النظام والبيئة التعليمية والدخل والرفاهية والقيادة والإدارة والحالة الاجتماعية وبيئة وظروف العمل.

ويمكن استخلاص أهمية الرضا الوظيفي بالمؤسسات وذلك كما أوردها (فلمبان، ٢٠٠٨: ٤٤) فيما يلي:

١. ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلي ارتفاع درجة الطموح لدي العاملين في المؤسسات المختلفة.
٢. ارتفاع مستوي الرضا الوظيفي يؤدي إلي انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
٣. الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
٤. العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
٥. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل.

وأوضح سعيد (٢٠٠٩، ٦) في هذا الصدد أن هناك العديد من الفوائد لتحقيق الرضا الوظيفي وهنا تكمن أهميته فيما يحقق من فوائد ومنها ما يلي:

١. الفوائد السلوكية والاجتماعية: القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد.
٢. زيادة الولاء التنظيمي: بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
٣. انخفاض مستوى التغيب عن العمل: وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى أبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية.
٤. زيادة الاستقرار التنظيمي: وذلك لأن توفر الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد.
٥. الفوائد المادية والاقتصادية: تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان.

### ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد للرضا الوظيفي عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة وهي كالتالي : (فلمبان، ٢٠٠٩: ٦٥)

- ١- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:
- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف التي تساهم في صنعها أشياء أخرى مثل التقدير والقبول والشعور بالتمكن من الإنجاز والتعبير عن الذات والعلاقات مع الزملاء.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير وزملاء العمل وطبيعة العمل ذاته .
- الرضا الوظيفي الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً .

## ٢- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: ويشعر الموظف بهذا النوع بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعلياً.

## رابعاً: العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي:

ذكرت الدراسة في النظريات والتعريفات السابقة تفسير الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه ، وبالتالي نجد أن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي تأخذ شكلين هما: (Perrachione et al., 2008, 10).

- العوامل الداخلية: تختص بالعمل مع الزملاء والكفاءة لدى العاملين.
- العوامل الخارجية: وتختص بمحيط العمل وزيادة العبء الوظيفي وضعف الرواتب.

وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث حول العوامل المؤثرة في عملية الرضا الوظيفي وخرجت الكثير من الأسباب والنظريات والعوامل وجميعها تشترك معاً في تحقيق الرضا الوظيفي، ومنها: (الدعيس، ٢٠١٦: ٤٦)

- ١- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بذاتهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- ٢- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات أمامهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- ٣- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً أو اجتماعياً زاد استياء الفرد.
- ٤- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية أو الاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.



ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى: عوامل ذاتية تتعلق بالإفراد وقدرتهم ومدة الخدمة والدافعية والعمل السابق ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي. وعوامل تنظيمية وهي ظروف العمل والعلاقة مع الإدارة العليا، نظم وأساليب وإجراءات العمل الوظيفية وما تنتجه من إشباع وما تعكسه من تنوع المسؤوليات. وعوامل بيئية وتخص الانتماء الاجتماعي، وقدرة العامل على التكيف مع عمله، وتقدير المجتمع له التأثير السلبي والايجابي على العاملين وتكاملهم مع العمل (فرج، ٢٠١٣: ١٤٦) .

وهناك تصنيف آخر للعوامل المؤثرة في الرضا وهو: عوامل شخصية تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدرات ومهارات الأفراد لمستوى الدافعية لديهم وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة، مستوى الطموح وغيرها. وعوامل تنظيمية تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤوليتها. وعوامل بيئية ترتبط بمحيط العمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل كذلك نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله (العبيدي، ٢٠١٣: ٢٦٠) .

**ومن العوامل أيضاً المؤثرة في الرضا الوظيفي ما أورده عيساوي (٢٠١٢: ٦٨) فيما يلي:**

١- السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوي الرضا لدى العاملين، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه.

٢- الجنس: تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه إلى أن مطامح النساء وحاجتهن المالية أقل من الرجال.

٣- المستوى التعليمي: يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفاعلية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

٤- الإشراف: إدراك الفرد مدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

٥- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية واستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

وفي هذا الصدد فقد أوضحنا كلا من الثبتي والعنزي (٢٠١٤: ١٠٣) أن من أكثر لعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ما يلي:

١. الأجر والرواتب: حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.
٢. محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات وإنجاز عمله.
٣. إمكانية الفرد ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.
٤. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: حيث إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
٥. نمط القيادة: حيث توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد.
٦. الظروف البيئية للعمل: حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

ويمكن حصر بعض العوامل المؤثرة في فاعلية الرضا الوظيفي في النقاط التالية :  
(عبد القادر، ٢٠٠٠: ١٠٣)

- ١- طبيعة العمل في منظمات بيروقراطية: حيث أحياناً يوضع الموظف في عمل لا يتناسب مع إعداده المهني أو ربما كانت إجراءات العمل نفسها تفرض طابعاً روتينياً.
- ٢- كذلك علاقة الموظف بقيادات العمل: فإذا كانت القيادات على دراية وخبرة بعمل الأخصائي المهني كانوا عوناً له.
- ٣- مدى توافر التدريب المستمر: إذا ما افتقد الموظف الرغبة في الاستزادة العلمية بعد تخرجه فإنه يكون عرضة للتخلي عن مقتضيات المهنة.
- ٤- الأعباء المهنية: وتتمثل في إحساس الموظف بالغبية ووجود مسافة سيكولوجية بين الأخصائي والعملاء.

وقد أوضح (Gormley, 2003, 176-177) أن هناك العديد من العوامل المنبئة بالرضا الوظيفي من عدمه لأعضاء هيئة التدريس أهمها ما يلي:

- ١- الاستقلالية المهنية: حيث أن من أهم عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس هو استقلالهم المهني ومشاركاتهم الإدارية في عمليات اتخاذ القرار.
  - ٢- التوقعات من القيادة: وهي عبارة عن تصورات أعضاء هيئة التدريس عن دور رئيس القسم يناط به من أعمال فيما يتعلق بالمناهج التدريسية وعمليات التدريس.
  - ٣- صراع وغموض الدور: كلما ازداد صراع الأدوار والغموض انخفض الرضا الوظيفي؛ وكان متوسط تأثير حجم صراع وغموض الدور يتراوح ما بين متوسط إلى قوي، مما يدل على أن كلاً من صراع وغموض الدور هي مؤشرات هامة للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
  - ٤- المناخ التنظيمي: وينقسم إلى عدة نقاط فرعية وهي:
    - عدم الاستغراق: وهو اتجاه أعضاء هيئة التدريس لأن يكونوا منفصلين عن البيئة المحيطة.
    - تصور المعوقات: وهي إدراك عبئ أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة.
    - الروحانية: أي معنويات أعضاء هيئة التدريس.
    - الارتباط الوثيق: العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس.
  - ٥- سلوكيات القيادة، وتنقسم إلى أربع مستويات فرعية وهي:
    - التحفظية: التعامل الرسمي من القائد.
    - التركيز على الإنتاجية: الإشراف على أعضاء هيئة التدريس.
    - التوجيه: القيادة النشطة الموجهة نحو المهمة.
    - المراعاة: معالجة مشكلات أعضاء هيئة التدريس من قبل القائد.
  - ٦- سلوك القيادة والخصائص التنظيمية: وهي تشمل المراعاة والتي تُعرف على أنها سلوك يدل على الثقة المتبادلة والاحترام والدفء والعلاقة بين القائد ومجموعته؛ والهيكل المبدئي الذي يُعرف على أنه السلوك الذي يقوم فيه المشرف بتنظيم وتحديد أنشطة المجموعة وعلاقتها بالمجموعة.
- كما أن من أهم العوامل المؤثرة على رضا أعضاء هيئة التدريس هي الكفاءة الذاتية المتصورة والتحصيل الدراسي للطلاب؛ كلما زاد التحصيل الدراسي للطلاب، تزداد الكفاءة الذاتية المتصورة لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي بدورها تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لديهم (Caprara et al., 2006, 485).
- ومما سبق يمكن القول أن العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي تتمثل في ثلاث عوامل رئيسية هي:
- العوامل الذاتية: وهي تتعلق بالفرد نفسه كاحترام لذاته وتحمله للضغوط وغيرها.
  - العوامل البيئية: وهي تختص بانتماء الفرد الاجتماعي ورضاه العام عن الحياه وجماعات العمل.
  - العوامل التنظيمية: وتتعلق بالمناخ التنظيمي للعمل من إشراف وأجور وفرص تطوير للعاملين وغيرها.

**خامساً: وسائل قياس الرضا الوظيفي:**

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها من خلال سلوك الأفراد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين : (عبد الباقي، ٢٠٠٣: ٢٣٥)

**١- المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:**

وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب وترك الخدمة ودوران العمل وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات (بووذن، ٢٠٠٧: ١٥).

**٢- المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي:**

وتعرف بالطريقة المباشرة، هي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة كاستمارة الاستقصاء والتي تتضمن قائمة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي توجه للعاملين في المنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلة الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة. ونظراً لأن طريقتي المقابلة أو الملاحظة تستغرقان وقتاً كبيراً فإن الاستبانة هي أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي، بالرغم أن بعض الاستبانات لا يعتمد عليها إلا أن البعض الآخر قد طورها واهتم بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا الوظيفي. (الموسوي، ٢٠٠٤: ٢٣)

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس لتكون أكثر صدقاً وثباتاً، وسنستعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها: (الدوسري، ٢٠١٠: ٤٣)

**١- طريقة تقسيم الحاجات:** تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه "ماسلو" والتي تتضمن ترتيباً هرمياً كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير، وحاجات تقدير الذات.

**٢- طريقة تقسيم الحوافز:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا الوظيفي، يجعل عبارات الاستمارة تراعي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في الأبعاد التالية: الرضا عن العمل وظروفه، والعلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة، الرضا عن التقدير واحترام الذات.

ومن الأمثلة على مقاييس الرضا الوظيفي : (البدراي، ٢٠٠٧ : ٤١)

١- المؤشر الوصفي للوظيفة: حيث يعتبر مقياس الوصفي للوظيفة الذي طوره كلا من "سميث وكالدين" أكثر المقاييس استعمالاً في هذا المجال، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر هي:

- الرضا عن العمل نفسه.
- الرضا عن الإشراف
- الرضا عن الأجر.
- الرضا عن الترقيات.
- الرضا عن زملاء العمل.

٢- استبيان "منسوتا" للرضا: ويعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعمالاً بعد مقاييس المؤشر الوصفي للوظيفة ويقاس هو الآخر جوانب معينة من الرضا الوظيفي؛ ويتكون من عشرون مظهراً منها: الإبداع، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل.

سابعاً: مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

١- مؤشرات الرضا الوظيفي: نجاح الفرد وتميزه في عمله وتقبله لمهنته والعمل مع الجماعة بروح الفريق الواحد يعكس على المنظمة وتحقيق أهدافها إيجابياً، ومن المؤشرات التي تدل

على الرضا الوظيفي ما يلي: (قليوبي، ٢٠٠٩ : ٣٩)

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- ارتفاع الانتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- نمو العلاقات الشخصية والوظيفية إيجابياً.
- النشاط والاستعداد لدى الموظف لتقبل التدريب والتغيير.
- احساس الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي.

٢- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي: عدم الرضا يبرز من خلال عجز الموظف عن التكيف السليم مع ظروف العمل، ومن أبرز تلك المؤشرات ما يلي: (الخيرى، ٢٠٠٨ : ٣٠)

(عبد الملك، ٢٠٠٨ : ١٠٦)

- ضعف الانتاج من حيث الكم والكيف.
- العلاقات السيئة مع الإدارة والأفراد.
- عدم الشعور بالانتماء للمنظمة .
- كثرة الأخطاء والحوادث الفنية .
- كثرة الغياب والتمارض بدون عذر والانتقال لأعمال أخرى.
- الاسراف في الشكوى والتمرد والمشغبة .
- سوء استخدام الآلات والأجهزة والأدوات.

ومما سبق يمكن القول بأنه من السهولة التعرف على مؤشرات الرضا وعدم الرضا لدى العاملين من خلال ما يؤدون من أعمال وملاحظة سلوكياتهم التي تدل على طبيعة رضاهم أو عدمه.

### ثالثاً : منهجية الدراسة وإجراءاتها أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية لمنهج الوصفي في وصف واقع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والنفاعلية) بجامعة تبوك، ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات)؛ لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، إذ يتميز المنهج الوصفي بوصف الظاهرة المدروسة كما هي بالواقع من خلال جمع المعلومات والبيانات من عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، باستخدام أدوات كالاستبيان أو المقابلة أو الاتصال الهاتفي بهدف تحليل وضع قائم لنظام أو ظاهرة معينة بالإضافة إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها (رجب وطه، ٢٠٠٩: ٨٥)، ويعد المنهج الوصفي من أشهر مناهج الدراسة وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين واقع العدالة التنظيمية بجامعة تبوك ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حيث يستهدف المنهج الوصفي الارتباطي الكشف عن العلاقة بين المتغيرات التي تتعلق بظاهرة أو سلوك أو متغير باستخدام إجراء إحصائي رياضي يسمى معامل الارتباط، حيث يتم جمع البيانات عن متغيرين أو أكثر لعينة من المفحوصين جرى أخذها من المجتمع موضع الدراسة، ثم إيجاد معامل الارتباط بناء على البيانات المتحققة لأفراد هذه العينة (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧؛ ٢٤٧-٢٤٨).

ومن هنا فإن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي لدراسة وضع قائم وهو الكشف عن واقع العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي، كما تعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بشطريها، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (٦٠٦) عضو هيئة تدريس بالشطرين .

## عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدّراسة من (١٨١) من أعضاء هيئة التدريس بشطريها بالمقر الرئيسي للجامعة بمدينة تبوك، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية من خلال تطبيق اداة الدراسة الكترونياً من خلال الرابط التالي: <https://goo.gl/9VNYF9> وشكّلت عينة الدّراسة ما نسبته (٢٩.٨٦%)، والجدول رقم (١) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

### الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حسب متغيرات (الجنس، الجنسية، الرتبة الأكاديمية)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٧	%٤٨.١
	أنثى	٩٤	%٥١.٩
	الإجمالي	١٨١	%١٠٠
الجنسية	سعودي	٥٧	%٣١.٥
	غير سعودي	١٢٤	%٦٨.٥
	الإجمالي	١٨١	%١٠٠
الرتبة الأكاديمية	استاذ مساعد	١٠٨	%٥٩.٧
	أستاذ مشارك	٦٠	%٣٣.١
	أستاذ	١٣	%٧.٢
	الإجمالي	١٨١	%١٠٠

## ثانياً: المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغيران تابعين هما:

١- أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية).

٢- الرضا الوظيفي من حيث الأبعاد (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات).

## ثالثاً: بناء وضبط أداة الدراسة:

يتناول هذا المحور من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في إعداد اداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وفيما يلي توضيح لخطوات بناء وضبط الاستبانة:

### ١. مراجعة الادب المتوفر حول كلا من متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

قام الباحث بمراجعة الادب التربوي السابق حول متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والذي تم توضيحه في الفصل الثاني من هذه الدراسة، والذي اعتمد عليه الباحث بشكل عام في بناء استبانة الدراسة، كما اعتمد بشكل خاص على أدوات بعض الدراسات السابقة.

### ٢. تحديد الهدف من الاستبانة:

تهدف اداة الدراسة الحالية (الاستبانة) إلى:

التعرف على واقع كلا من العدالة التنظيمية بجامعة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

### ٣. تحديد نمط وفئات التقدير للاستبانة:

تم بناء فقرات المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي: وهي عدة استجابات تقابل كل عبارة خمسة تقديرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) تمثل وجهات نظر لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وعلاقته بأبعاد الرضا الوظيفي ( الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل، الرضا عن الرواتب والمكافئات، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام الذات)؛ لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وقد راعى الباحث عند بناء وصياغة عبارات الاستبانة الشروط التالية:

- تجنب استخدام صيغ النفي أو النفي المزدوج في صياغة الفقرات.
- خلو الفقرة من أي إشارات أو تلميحات يوجه او يحدد استجابة المفحوص.
- صياغة الفقرات بحيث تخلو من الجمل الاعتراضية.

### ٤. إعداد الصور الاولية للاستبانة:

تم اعداد الصورة الاولية للاستبانة في ضوء الادب التربوي والدراسات السابقة التي تم الاشارة اليها في الخطوة الأولى من خطوات بناء الاستبانة، وتكونت من جزأين: الاول لتسجيل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني عبارات الاستبانة والتي تكونت بصورتها الأولية من (٥٥) عبارة تم توزيعها على محورين هما:

**المحور الاول:** واقع العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتكون من (٢٨) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد .

**المحور الثاني:** مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتكون من (٢٧) عبارة توزعت على أربعة أبعاد .



وقد صممت الاستجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول (٢) يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة:

الجدول (٢): يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بديل الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
نوع العبارة	٥	٤	٣	٢	١
موجبة					

وتعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموع الأوزان التقديرية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس في جميع عبارات الاداة، وبهذا تكون أدنى درجة للإجابة الاداة (٤٧) وأعلى درجة (٣١٥).

#### رابعاً: ضبط الاستبانة (الصدق والثبات):

في هذه الخطوة يتم حساب صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، وذلك كما يلي:

##### ١. صدق أداة الدراسة:

##### ١- الصدق الظاهري: صدق المحكمين (face Validity):

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية عرضت على (٢٩) محكماً في الجامعات العربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية كما هو موضح في الملحق رقم (١) حيث طُلب منهم تحكيم الاستبانة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، قام الباحث بدراسة اقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في ضوء آراء المحكمين.

##### ٢- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: صدق البناء (Constructive Validity):

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (٥٣) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة طُبقت على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، بلغت (٣٠) من أعضاء وعضوات هيئة التدريس، ومن ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، باستخدام برنامج الاحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق الفقرات مع البعد الواردة فيه.

##### - اتساق عبارات أداة الدراسة في المحور الأول: العدالة التنظيمية:

للتحقق من اتفاق عبارات أداة الدراسة في المحور الأول: العدالة التنظيمية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور،

تشير النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول العدالة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه (الدرجة الكلية للبعد) تراوحت ما بين (٠.٥٣-٠.٨٥١) وبدلالة احصائية (٠.٠١) مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها، كما تبين أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (٠.٨٦٤-٠.٩٤٩) وجاءت جميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يشير إلى مناسبة هذه الأبعاد لمحور العدالة التنظيمية.

## ٢. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاداة بطريقتين هما:

### ١- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha):

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وتقريغ الاستجابات حسب الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة تبين ان قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: العدالة التوزيعية تراوحت بين (٠.٨٥٣-٠.٩٢٥)، وبلغ معامل ثبات المحور الأول ككل (٠.٩٤٦)، وتراوحت قيم معاملات ثبات ابعاد المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي بين (٠.٧٩٩-٠.٨٧٩)، وبلغت لمحور مستوى الرضا الوظيفي ككل (٠.٩١٦). كما يتبين قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (المحورين مجتمعين) بلغ (٠.٩٤٩).

ومما سبق نلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمعيار لقبول الثبات وهو (٠.٧٠) حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠.٧٠) (البطش وأبو زينة، ٢٠٠٧: ١٤٣)؛ مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها

### ٢- مؤشر الصدق (الصدق الذاتي) (Index - Validating):

تم حساب مؤشر الصدق، وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول (٨)، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأبعاد ومحاور الاستبانة والاستبانة ككل أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات ثبات عالية تراوحت بين (٠.٨٩٤-٠.٩٧٤)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة. ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

### خامساً: الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (٥٣) عبارة توزعت على محورين، والملحق (٢) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

### سادساً: تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة :

لتحديد معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة: ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي كما في الجدول (٩):

### جدول (٩)

#### مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي	درجة العدالة التنظيمية	درجة الرضا الوظيفي
موافق بشدة	أقل من ١.٨٠	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
موافق	١.٨٠-أقل من ٢.٦٠	ضعيفة	ضعيفة
محايد	٢.٦٠-أقل من ٣.٤٠	متوسطة	متوسطة
غير موافق	٣.٤٠-أقل من ٤.٢٠	عالية	عالية
غير موافق بشدة	٤.٢٠-أقل من ٥	عالية جداً	عالية جداً

### وتم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

بالنسبة لمقياس واقع العدالة التنظيمية تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على الطول الخلية المقابلة لكل تقدير، (٤/٥=٠.٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم إضافة طول الفئة في كل مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، حسب عدد فئات المقياس كما يلي:

$$\text{الفئة الاولى (بدرجة ضعيفة جداً)} = 1 + 0.8 = 1.80$$

$$\text{الفئة الثانية (بدرجة ضعيفة)} = 1.80 - \text{أقل من } 2.60$$

$$\text{الفئة الثالثة (بدرجة متوسطة)} = 2.60 - \text{أقل من } 3.40$$

$$\text{الفئة الرابعة (بدرجة عالية)} = 3.40 - \text{أقل من } 4.20$$

$$\text{الفئة الخامسة (بدرجة عالية جداً)} = 4.20 - \text{أقل من } 5$$

وقد تم عرض هذا المعيار على السادة لجنة التحكيم وأبدوا جميعاً موافقتهم عليه ومناسبته .

#### رابعاً : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

##### أولاً : ملخص النتائج :

##### أظهرت النتائج ما يلي:

- جاء واقع العدالة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة تقدير عالية بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٠٠).
- جاء بعد "العدالة الإجرائية" في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩٤)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- يبني القرار في الجامعة على المعلومات الدقيقة.
- رؤسائي يقومون بتوفير حلول لأية مظالم.
- أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة.
- تطبق القرارات على الجميع بدون بموضوعية.
- هناك إجراءات عادلة في المسائلة القانونية.
- يضمن لي النظام في الجامعة حق الاتصال بالإدارة العليا في حالة تعرضي لأية مشاكل بالعمل.
- يسمح لي رؤسائي بمناقشة القرارات.
- يوجد بالجامعة نظام اتصال يكفل مشاركة الجميع في اتخاذ القرار.
- بإمكانني التصريح برأيي لحل النزاعات.
- يطلب منك الإلداء برأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية في الجامعة.
- جاء بعد "العدالة التوزيعية" في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط الاستجابات على هذا البعد ككل (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٨٧)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
- أشعر بأن هناك أسس عادلة لمنح الإجازة بدون راتب في الجامعة.
- أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة.
- أرى أن هناك آلية عادلة لتوزيع الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس.

- أجد الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جداً.
- يركز تقييم الجامعة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.
- أشعر بأن مكانتي الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتي الشخصية مع رئيس القسم.
- تتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس على الأعمال التي تساعد في نجاح الجامعة.
- جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "العدالة النفاعية" متوسط حسابي (٣.٧٢)، و انحراف معياري (٠.٦٠٣)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- يتعامل رئيس القسم بكل ود واحترام مع أعضاء هيئة التدريس.
- أجد الاحترام من رؤسائي نتيجة أي دور ايجابي أقوم به.
- يتم دعم البحث العلمي في الجامعة ضمن معايير واضحة للجميع.
- يقوم رؤسائي بتقديم تفسيرات منطقية عند حصول بعض الإجراءات القانونية.
- يتم إعلامي بأي نشاط اجتماعي للجامعة قبل حدوثه.
- يراعي رئيسي حاجاتي الشخصية عند اتخاذ القرار.
- أشعر بأن أصحاب القرار يحجبون عني بعض الامتيازات عمداً.
- تناقش إدارة الجامعة القرارات والتعليمات الصادرة معي ومع زملائي.
- تشرح إدارة الجامعة القرارات وتزود أعضاء هيئة التدريس بتفاصيل إضافية عند استفسارهم.
- يتم ترشيحي للقيام بتمثيل الجامعة دولياً أو محلياً
- جاء مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة تقدير عالية، ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) و انحراف معياري (٠.٥٠٣) .
- تبين أن بعد "التقدير واحترام الذات" احتل المرتبة الاولى ويمتوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري (٠.٦٣٠)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- عملي بالجامعة مصدر فخر لعائلتي.
- أفتخر بأنني أحد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعة.
- يوفر العمل لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً .
- يقدر الزملاء جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.
- جاء في المرتبة الثانية بعد "العلاقات مع الزملاء والرؤساء" بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، انحراف معياري (٠.٦٥٨)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- يتيح لي العمل تكوين صداقات طيبة مع الآخرين.

- يقدر رئيسي الجهود المبذولة ويعززها.
- هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها.
- يُسمح ببيئة العمل بتبادل الخبرات بين الزملاء.
- يتقبل الرئيس المقترحات المقدمة حول تطوير القسم
- تحرص القيادات على توفير فعاليات اجتماعية للتقارب بين الزملاء.
- جاء في المرتبة الثالثة بعد "الرضا عن العمل وظروفه" بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وبانحراف معياري (٠.٥٠٤)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
- أحب عملي رغم الأعباء الإضافية.
- المهام المطلوبة في العمل واضحة.
- توزع الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بشكل عادل.
- أكلف بأعمال تتناسب مع تخصصي المهني.
- تتناسب المهام المكلف بها مع ساعات العمل.
- تواجهني صعوبات في عملي.
- جاء في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بعد "القوانين والأنظمة والتعليمات" بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٨٩)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
- علم أعضاء هيئة التدريس باللوائح والأنظمة للجامعة.
- القوانين والأنظمة الجامعية تراعي العدالة الوظيفية.
- مرونة الأنظمة والقوانين.
- كفاية الإجازة الاضطرارية.
- جاء بعد " الرواتب والمكافآت" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وبانحراف معياري (٠.٧٨٩)، وبدرجة تقدير عالية، وجاءت ممارسات هذا البعد مرتبة تنازلياً على النحو التالي:
- أجد أن الراتب الشهري مناسب للمهام الوظيفية.
- راتبي مناسبة مقارنة برواتب العاملين بنفس المستوى في قطاعات وظيفية أخرى.
- تناسب الراتب مع الوضع العام للاقتصاد في المجتمع.
- يتوفر تأمين صحي لأعضاء هيئة التدريس.
- كفاية الحوافز والمكافآت التي تمنحها إدارة الجامعة.
- العلاوة السنوية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مجزيه.

- وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية جداً) دالة احصائياً عند مستوى (0.01) بين واقع العدالة التنظيمية ككل وبين مستوى الرضا الوظيفي ككل.
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين العدالة التوزيعية وبين الرضا الوظيفي ككل، و بدرجة (قوية) .
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين عدالة الإجراءات وبين الرضا الوظيفي ككل، و بدرجة (قوية جداً) .
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين العدالة التفاعلية وبين الرضا الوظيفي ككل، و بدرجة (قوية) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع العدالة التنظيمية ككل وأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية - عدالة الإجراءات - العدالة التفاعلية) تبعاً لمتغيري الجنس والجنسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع العدالة التنظيمية ككل وبعد عدالة الإجراءات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد واستاذ مشارك ولصالح أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مشارك على بعدي (العدالة التوزيعية- العدالة التفاعلية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى الرضا الوظيفي ككل وأبعاد (العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل - الرضا عن الرواتب والمكافآت- الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات- الرضا عن التقدير واحترام الذات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول بعد (الرضا عن العمل وظروفه) لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى الرضا الوظيفي ككل وأبعاد (الرضا عن العمل وظروفه - العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل - الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات- الرضا عن التقدير واحترام الذات) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك تعزى لمتغير الجنسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول الرضا عن الرواتب والمكافآت لصالح أعضاء هيئة التدريس من غير السعوديين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى الرضا الوظيفي ككل وبُعدي (العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل - الرضا عن التقدير واحترام الذات) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة على أبعاد (الرضا عن العمل وظروفه - الرضا عن الرواتب والمكافآت - الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات) من أبعاد مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ لصالح الرتب الأكاديمية الأعلى من فئة أستاذ وأستاذ مشارك.

### ثانياً : التوصيات :

أظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية قوية مع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهو الأمر الذي يجب معه الاستمرار في المحافظة على العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية بالجامعة للمحافظة على مستوى الرضا الوظيفي العالي لأعضاء هيئة التدريس وإيجاد بيئة تعليمية وإدارية يسودها التعاون المُثمر، والثقة المتبادلة بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى الترابط ورفع الروح المعنوية لديهم وحفزهم على العمل بنشاط، والاستمرار في تعزيز الرضا الوظيفي، وفي ضوء ما تمخضت عنه النتائج السابقة تُوصي الدراسة بما يلي:

- ١- دعم مُمارسة " العدالة الإجرائية" من خلال الاستمرار في بناء القرارات بالجامعة بالاعتماد على المعلومات الدقيقة، وتوفير حلول لأية مظالم لأعضاء هيئة التدريس، وتطبيق القرارات على الجميع بموضوعية، وتبني إجراءات عادلة في المساءلة القانونية، وفتح قنوات اتصال بالإدارة العليا في حالة تعرض عضو هيئة التدريس لأي مشاكل بالعمل، والسماح له بمناقشة رئيسه المباشر فيما يخصه من قرارات.
- ٢- دعم مُمارسة "العدالة التوزيعية" من خلال الاستمرار في وضع أسس عادلة لمنح الإجازة بدون راتب في الجامعة، وتبني آلية عادلة لتوزيع الحوافز المالية والأعمال بين أعضاء هيئة التدريس، والتركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.



٣- دعم مُمارسة "العدالة التفاعلية" من خلال تعامل رئيس القسم بكل ود واحترام مع أعضاء هيئة التدريس، وتبني معايير واضحة للجميع لدعم البحث العلمي في الجامعة، والاستمرار في تقديم تفسيرات منطقية عند غموض بعض الإجراءات القانونية وتزود أعضاء هيئة التدريس بتفاصيل إضافية عند استفسارهم، والاعلان عن الأنشطة الاجتماعية بالجامعة قبل حدوثها بوقت كافي.

٤- تعزيز النقاط الإيجابية التي أظهرتها الدراسة الحالية للحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الابعاد (الرضا عن العمل وظروفه -العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل -الرضا عن الرواتب والمكافآت -الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات-الرضا عن التقدير واحترام الذات).

### ثالثاً: بحوث مُقترحة:

على ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، فإن الباحث يقترح ما يلي:

١. إجراء دراسة مشابهة على عينات أخرى بالجامعات السعودية للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.
٢. إجراء دراسات على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.
٣. إجراء دراسات تستهدف بناء نظام حوافز مادية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## المصادر والمراجع

## القرآن الكريم

## المراجع :

## أ- المراجع العربية :

- أبو ندا، سامية خميس (٢٠٠٧). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام الوظيفي والشعور بالعدالة الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية . غزة. فلسطين.
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد(٢٠١٥). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة: ١- ٢٠٥.
- البخيتي، جميل حسن (٢٠١٤). الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة المنوفية. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- البدراني، بدر ( ٢٠٠٧ ). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- البطش، محمد وليد وأبو زينة، فريد كامل(٢٠٠٧). مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- باجودة ، ندى ( ٢٠١٠ ) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- بن غريال، سعيدة (٢٠١٥). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة. الجزائر.
- بووزن، نبيلة (٢٠٠٧). محددات الرضا الوظيفي لدي العامل. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.

- الثبتي، محمد بن عبدالله، العنزي، خالد بن عويد(٢٠١٤).عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة* . م٣. ع ٦ . ص ص ٢٠-١.
- الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله (٢٠١٥).درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية ببها*. مصر. مج ٢٦. ع ١٠١. ج١. ص ص ٣١٩-٣٨٦.
- حسن، أحمد علي حسن ( ٢٠١١ ) .العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. دراسة ميدانية: *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. كلية التجارة. جامعة عين شمس . ع ( ٣ ) . ٥١٢ - ٥٤٤ .
- حمدي ، أبو القاسم الأخضر (٢٠١٥).أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط . *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. مج ١١. ع ٣ . ص ص ٥٤٣-٥٦٤.
- الحميدي ، منال حسين حسن (٢٠١٢). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة. *رسالة دكتوراه غير منشورة* . قسم الإدارة التربوية. جامعة ام القرى.
- خرموش، مراد رمزي(٢٠١٤). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر .
- خضير، بن زانة نوفل(٢٠١٤). دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.
- خلفيات، عبد الفتاح(٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، *مجلة جامعة دمشق*. سوريا. م ٢٥. ع٣. ص ص ٢٩٨ - ٣٤٠.
- الدعيس، محمد ناجي(٢٠١٦). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* - صنعاء: ٢٣(٩)، ١-٢٤.

- الدوسري، مبارك بن فالح مبارك (٢٠١٠). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - المملكة العربية السعودية.
- رجب، مصطفى و طه، حسين. (٢٠٠٩). **مناهج البحث بين النقد والتجديد**. دسوق: دار العلم والإيمان . مصر.
- الزيدان، خالد زيدان ( ٢٠١٤ ). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية التربية. جامعة أم القرى .
- سعيد، سلمي خليل(٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الأساسية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- الشمري، سعود محمد(٢٠١٦) . علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. **مجلة دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية**. الأردن . مج ٤٣ . م ١ . ص ص ٤٠٥ - ٤٢٠ .
- الشيخ، أماني عبد العاطي وأبو نصيب، محمد جبريل (٢٠١٠). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر. **بحث منشور**. جامعة البحر الأحمر. السودان.
- الشهري، محمد بن محمد بن جابر(٢٠١٤). مستوي العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى - السعودية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣). **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**. دار الجامعة الجديدة. الاسكندرية. مصر.
- عون، وفاء (٢٠١٥). مدي توافر معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مقارنة ببعض دول العالم، **مجلة كلية التربية ببنها**، مج. ٢٦. ع. ١٠٢. ص ص ٤١-٧٣.
- عماد، ولد علي ( ٢٠١٧ ). العلاقة بين لعدالة المدركة والرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية .بحث منشور. **مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث**. فلسطين. مج ٣ . ع ١ . ص ص ١ - ٢١ .،

- العبادي، هاشم والطائي، يوسف والأسدي، أفنان ( ٢٠٠٨ م ) إدارة التعليم الجامعي .  
الوراق للنشر والتوزيع : الأردن .
- عبد الحسين، نبأ ومحى، مي نوري(٢٠١٠). الرضا الوظيفي لدي تدريسيين الجامعات  
العراقية، مجلة البحوث التربوية والنفسية-العراق: ١٩٦- ٢٤٨.
- عبد الرزاق، فوزية(٢٠١٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي الأستاذ  
الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة  
محمد خيضر بسكرة- الجزائر. ص ١- ١٠٠.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين(٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدي  
أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، بحث منشور، مجلة التربية العربية  
مج ٢٣ . ع ١٠٣ . مصر . ص ١- ٤٠.
- عبد القادر، زكية عبد القادر خليل(٢٠٠٠). التوافق المهني للأخصائي الاجتماعي في  
مجالات الممارسة المهنية، مجلة علم النفس. مصر. م ٥٤١ع ٥٤٠. ص  
١٠٠- ١٣٠.
- العبيدي، بشري عبد العزيز(٢٠١٣). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية  
بغداد للعلوم الاقتصادية- العراق . ع ٣٦٤ . ص ١- ٣٠.
- عمار، أسامه شفيق محمد (٢٠١٦).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي  
التربية الرياضية بمديريات التربية التعليم ببعض محافظات صعيد مصر.  
رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة جنوب الوادي. كلية التربية  
الرياضية. قسم الإدارة الرياضية والترويح.
- عيساوي، وهيبه (٢٠١٢). أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير  
منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد-  
تلمسان- الجزائر.
- الغصاب، عبد الله؛ والدوسري، بادي (٢٠١٠). الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية للعاملين  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء أبعاد التمكين.  
مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية، مج ١ ع ١٧ . ص  
٥٩- ٩٧.
- الفارس، سليمان(٢٠١٠). الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد،  
جامعة دمشق. سوريا.

- فرج، شدي ابراهيم ( ٢٠١٣ ). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . كلية التربية .
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي ( ٢٠٠٨ ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة. المملكة العربية السعودية.
- قليوبي، خالد محمد(٢٠٠٩). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بكل من جهة الضبط وفاعلية الذات لدى عينة من طلاب جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. مكة المكرمة.
- محمد، شذا ( ٢٠١٢ ). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضى الوظيفي في محافظات الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(٢٠٠٣). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**. كلية التجارة . مصر: ٢٤. ص ص ١- ٤٠.
- مكناسي، محمد(٢٠٠٧). التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدي موظفي المؤسسات العقابية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- منهي، سارة ( ٢٠١٦ ) العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي . دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة - دراسة ماجستير غير منشور . جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- المهدي، ياسر فتحى الهندواي(٢٠٠٦). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية، جامعة عين شمس- مصر .
- المياحي، جعفر عبد كاظم(٢٠١٠). الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها علي الرضا الوظيفي، **مجلة واسط للعلوم الإنسانية- الأردن**: ص ص ١-٤٤.

المراجع الأجنبية:

- Ahmadzadeh Mashinchi, S., Yaghoubi, E., Ahmadi, E., Hadi, A., & Hamid, E. (2012). **An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction.** African Journal of Business Management, 6(3), 995-1002.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). **Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level.** Journal of school psychology, 44(6), 473-490.
- Enoksen, E., & Sandal, G. M. (2015). **Anxiety-Based Personal Values and Perceived Organizational Justice.** Social Justice Research, 28(4), 479-492.
- Gormley, D. K. (2003). **Factors affecting job satisfaction in nurse faculty: A meta-analysis.** Journal of Nursing Education, 42(4), 174-178.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry.** International journal of hospitality management, 29(1), 33-41.
- Perrachione, B. A., Petersen, G. J., & Rosser, V. J. (2008). **Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention.** The Professional Educator, 32(2), 1-17.
- Rawashdeh, E. T. (2013). **Organizational justice and its impact upon job performance in the Jordanian customs department.** International Management Review, 9(2), 29-35.

- Shelton, D. K. (2010). **Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior.** Doctoral dissertation. Walden University. USA.
- Tan, C. (2014). **Organizational justice as a predictor of organizational silence.** Educational Research and Reviews, 9(21), 1190-1202.
- Zhang, H. (2006). **Antecedents and consequences of organizational justice: An investigation in China.** Doctor of Philosophy. McMaster University. Canada.