

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية "
"دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين"
انعام عبد الحميد عبد القادر بابا

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، فضلاً عن تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت جميع المستويات الإدارية في المديريات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل والمشور بالعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين، وجاء تأثير تلك الأبعاد كالآتي: (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد عدالة التعاملات) على الترتيب.

Abstract

This study aiming at recognizing Job Stress impact on organizational justice factor at Palestinian Ministry of Education and Higher Education Directorates in Palestine. The study used the descriptive analytical method, in addition to designing a questionnaire, and used SPSS statistical program for testing the study hypotheses. The findings were as follows: The findings showed that there are a statistical relationship between Job Stress and organizational justice factor at Palestinian Ministry of organizational justice factors, where that effect were (distributional justice, organizational justice, Interactional justice) in sequence.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

في ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمات العامة والخاصة في الوقت الحالي من عولمة الأسواق وتحرير التجارة العالمية والتطور التقني الهائل والتكتلات والتحالفات الإستراتيجية وغيرها؛ فان أدبيات السلوك التنظيمي والباحثين في هذا المجال اتفقوا على ضرورة الأخذ بالاعتبار الضغوط المحيطة بالمنظمة وأن تكون العدالة هي المطلب النهائي والهدف الأسمى لأي تجمعات بشرية متوازنة. وعليه تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا إذ أن إدراك العاملين لعدم توفر العدالة ووجود الضغوط يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنفص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها وغيرها من النتائج المرتبطة بالضغوط السلبية والإحساس بعدم العدالة في المنظمات.⁽¹⁾

وهذا يعني أن تحقيق العدالة التنظيمية لدى جميع العاملين في المنظمة يساعد على تقليل حدة الضغوط عليهم، وهذا ما يؤدي إلى التأثير على سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمنظمة الذين ينتمون لها فمن حقها البقاء والاستمرار وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية، ومن هنا نجد ارتباط العدالة بوصفها مكونا رئيسيا مع موضوع الضغوط.⁽²⁾

ومن هذا المنطلق فان هذه الدراسة الحالية تحاول التعرف على تحليل هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية، وذلك بالتطبيق على الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين- الضفة الغربية.

أولا: الدراسات السابقة

١. دراسة (عطوي، ٢٠٠٧)⁽³⁾ بعنوان:

أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية استهدفت هذه الدراسة اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة العلاقاتية، العدالة المعلوماتية) ومستوى الاداء السياقي لدى أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية .

" أثر ضغوط العمل على الشعور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

وتوصلت هذه الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وخاصة بعد العدالة التوزيعية، ويليها العدالة الاجرائية، ويليها العدالة العلاقاتية، وأخيرا العدالة المعلوماتية المتبعة من قبل الاعضاء العاملين في الكلية والاداء السياقي.

٢. دراسة (ابو النداء، ٢٠٠٧)^(٤) بعنوان:

تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية، ووجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

كما توصلت هذه الدراسة ايضا الى وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، كما توصلت ايضا الى وجود علاقة بين النمط القيادي و الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات.

٣. دراسة (وادي، ٢٠٠٧)^(٥) وهي بعنوان:

العدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية " استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من اجل تحسين مستوى التنمية البشرية وادارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الاهداف الوطنية المرجوة.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج ومنها ان مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كان متدني وكذلك وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (العمر، المؤهل العلمي،الجنس،الحالة الاجتماعية،عدد سنوات الخبرة، الراتب).

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

٤. دراسة (الزغبى، ٢٠٠٨)^(٦) وهي بعنوان:

أثر الالتزام بالقيم الثقافية والعدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" استهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها: أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية قد جاءت بدرجة مرتفعة ، بينما نجد ان مستوى التزامهم بكل من القيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت هذه الدراسة أن هناك أثرًا دالاً إحصائياً للالتزام بقيم العدالة التنظيمية منها(قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

٥. دراسة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩)^(٧) بعنوان:

درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".
استهدفت الدراسة تحديد مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، كما توصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان هناك علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث نجد ان بعد العدالة التوزيعية قد جاء بالمرتبة الاولى ، بينما نجد ان العدالة الاجرائية جاءت بدرجة اقل اهمية في تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة العمل.

٦. دراسة (فرج، ٢٠١٣)^(٨) وهي بعنوان:-

العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة".

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

استهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لاجزاء هيئة التدريس في جامعات منطقة مكة المكرمة بالمؤسسات التعليمية التي يعملون بها من وجهة نظرهم.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة للعدالة التنظيمية كانت بشكل عام مرتفعة.

كما توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الاقسام الاكاديمية للعدالة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الاكاديمي.
٧. دراسة (دمدم، ٢٠١٣)^(٩) وهي بعنوان:-

العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الاداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في ادارة رعاية الشباب والانشطة الرياضية بالجامعات اليمنية".
استهدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء والرضا الوظيفي على العاملين بادارة رعاية الشباب والانشطة الرياضية بالجامعات اليمنية.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الاداء الدرجة الكلية للمقياس لدى العينة قيد البحث، وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس العدالة التنظيمية بابعادها الاجرائية والتعاملية ومحاور مقياس الرضا الوظيفي من الرضا عن الترقية والرضا عن نمط الاشراف والرضا عن محتوى العمل وايضا الرضا عن زملاء العمل.

٨. دراسة (David Joseph Dude,2012)^(١٠) وهي بعنوان:-

“Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment , and distributive justice”

استهدفت هذه الدراسة توضيح اثر كل من التمكين، والاستقلالية في العمل، وعدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي لمديري المدارس، وذلك من خلال صياغة نموذج يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان توضيح اثر كل من التمكين النفسي والاستقلال الذاتي في العمل، عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي لمديري

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

المدارس، وذلك من خلال صياغة نموذج يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

كما توصلت هذه الدراسة الى وجود تأثير معنوي للمستويات المرتفعة في كل من: (التمكين النفسي والاستقلال الذاتي في العمل، عدالة التوزيع) على الالتزام التنظيمي لمديري المدارس محل الدراسة.

ويوجد تأثير معنوي لعدالة التوزيع على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لمديري المدارس، ويوجد تأثير معنوي للمتغيرات الديموغرافية (السن، والنوع، ومستوى التعليم، ومدة الخبرة) على العلاقة بين الاستقلال الذاتي في العمل والالتزام التنظيمي لمديري المدارس، ويوجد تأثير معنوي للمتغيرات الديموغرافية(السن، والنوع، ومستوى التعليم، ومدة الخبرة) على العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لمديري المدارس.

٩. دراسة (Joshua James Hager,2013)^(١١) وهي بعنوان:-

“Implications of Perceived Interactional Injustice: A Meta-Analytic Approach”

استهدفت هذه الدراسة تحليل الاثار المترتبة على ادراك عدم العدالة التفاعلية من خلال الفحص والتحليل وبالتركيز على العدالة التفاعلية التي هي احدى مكونات العدالة التنظيمية.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها انه لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية وبالتحديد العدالة التفاعلية على الاداء الوظيفي وعناصره الثلاث وهي اداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات السلبية اتجاه العمل.

١٠. دراسة (Ya-Yun Ho,2014)^(١٢) وهي بعنوان:

“The effects of reward Justice on employees, Job Behavior- The case of Technology Engineers”

استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على العدالة التوزيعية وخصوصا عدالة المكافآت واثرها على السلوك الوظيفي للمهندسين التقنيين، وتم استخدام استبانة للتحقق من هذا الاثر من خلال العينة المدروسة.

" أثر ضغوط العمل على الشعور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها انه يوجد تأثير كبير للعدالة التوزيعية على سلوك البحث عن وظيفة، اما العدالة الاجرائية فليس لها تأثير على السلوك الوظيفي.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تعتبر ضغوط العمل من أهم العوامل التي تؤثر على الاداء الأمر الذي جعل الباحثة تسعى إلى ضرورة إجراء دراسة علمية تتضمن تشخيص وعلاج المشكلات التي تواجه تعزيز الأداء وتحسين الشعور بالعدالة التنظيمية والتخفيف من حدة الضغوط لتتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية في هذا التساؤل التالي:
ما مدى تأثير ضغوط العمل على الشعور بالعدالة التنظيمية"
وقد صيغت مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل توجد اختلافات ذات فروق جوهريّة من مصادر ضغوط العمل بين الموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
٢. هل توجد اختلافات ذات فروق جوهريّة بين أبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
٣. هل هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة بين مصادر ضغوط العمل وفقا للمتغيرات الفردية (المستوى الإداري)(المستوى الوظيفي)، النوع(الجنس)، العمر، أعلى مؤهل علمي، سنوات الخبرة لموظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
٤. هل هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة بين مصادر أبعاد العدالة التنظيمية وفقا للمتغيرات الفردية(المستوى الإداري)(المستوى الوظيفي)، النوع(الجنس)، العمر، أعلى مؤهل علمي، سنوات الخبرة) لموظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

ثالثا: أهداف الدراسة

١. دراسة مفهوم ضغوط العمل وتسليط الضوء على بعض أنواع المصادر التي يتعرض لها الموظفين سواء المصادر الفردية أو المصادر التنظيمية لموظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
٢. التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وأهمية تطبيقها وأهمية تسليط الضوء على أبعادها الثلاث وتطبيقاتها الموضوعية لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالمعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

٣. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات على ضوء تحليل وإظهار الروابط بين متغيرات الدراسة وتأثيراتها على المبحوثين وتوصيل المقترحات لصناع القرار و المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لدعم مدركات العدالة التنظيمية للتقليل من حدة الضغوط وتأثيرها على الأداء لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

رابعاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وأبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة ما بين ضغوط العمل وبعد عدالة الإجراءات.
٢. لا توجد علاقة ما بين ضغوط العمل وبعد عدالة التوزيعات.
٣. لا توجد علاقة ما بين ضغوط العمل وبعد عدالة التعاملات.

الفرض الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين لضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين لضغوط العمل تعزى لمتغير المستوى الإداري.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين لضغوط العمل تعزى لمتغير النوع.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين لضغوط العمل تعزى لمتغير العمر.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين لضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين لضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات الحيوية في منظومة التربية والتعليم، ومحاولة تقديم مدخل علمي مقترح، لإرساء ذلك على مستوى الواقع العملي في المديريات، والتي تعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة، ولكن في هذه الدراسة التطبيق كان على مديريات التربية والتعليم في فلسطين والتي تعد منطقة جغرافية ذات خصوصية سياسية واقتصادية واجتماعية معينة، مما يساهم في إثراء المكتبات وإفادة الباحثين في هذا المجال.

الأهمية العملية : تعود الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النظر إلى الشكاوي المقدمة من قبل المواطنين إلى الهيئات الحقوقية حيث تم تقديم (٢٣٧) شكاوي ضد الوزارة التي هي المسؤولة عن هذه المديريات في عام ٢٠١٢ تركزت معظمها على الشؤون الوظيفية وحقوق الموظف العام، فقد احتلت ٩٠% من الشكاوي المقدمة في مجال الوظيفة العامة والفصل التعسفي ووقف إجراءات التعيين وعدم تنفيذ مستحقات الموظفين المالية وعدم تقديم الخدمات للجمهور بالشكل المطلوب والسرعة اللازمة وعليه تأتي أهمية هذه الدراسة في توضيح وإظهار المعاناة التي يعاني منها الموظفين من ضغوط العمل التنظيمية والفردية وكيفية تأثير هذه الضغوط السلبية على شعورهم بالعدالة التنظيمية داخل المديريات بشكل خاص، وهذه الدراسة هي الأولى التي تم إجراؤها في مديريات التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية بفلسطين، بالإضافة لكونها محاولة من الباحثة لإثراء المكتبات العربية عامة، والفلسطينية والمصرية بصفة خاصة في مثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية فيما يتعلق بدراسة اثر ضغوط العمل على الشعور بالعدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم العالي قيد الدراسة.

الجزء الثاني: الاطار النظري

أولاً: ضغوط العمل

تعتبر الضغوط بالنسبة للأفراد هي عملية تعارض تفسد على الفرد سعاداته وصحته النفسية والبدنية وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته العادية وتبدو خطورة الضغوط من خلال أثارها المدمرة سواء على الفرد أو المجتمع أو المنظمات التي قد تعاني من الضغوط التنظيمية.

أ- تعريف ضغوط العمل

ترى الباحثة من خلال محاولات الباحثين ان ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات والقوى البيئية المحيطة بالفرد التي تظهر ردود الافعال التي تصدر عن الفرد نتيجة التفاعل وعدم التوافق بين الفرد وبيئته تعود لعوامل فردية او تنظيمية.

ب. مصادر ضغوط العمل

يوجد تباين بين الباحثين والكتاب فيما يتعلق بتحديد المصادر المسببة لضغوط العمل والتي على ضوءها يمكن الاستلال منها على مستوى ضغط العمل حيث لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين حول مصادر الضغوط فانه يمكن القول ان هناك قواسم مشتركة فيما بينهم ذلك ان هذه التصنيفات في مجملها غالبا ما تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد وهذه المصادر يمكن أن تكون تنظيمية وإما مصادر وظيفية وإما مصادر شخصية واما مصادر بيئية مادية ، ويرى الباحثين ان العوامل الفردية والتنظيمية تعد من بين اهم مصادر ضغوط العمل، و تم التركيز على مصادر الضغوط المتعلقة بالتنظيم و الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الثنائي الذي يصنف مصادر الضغوط الى مجموعتين حيث ان محتوى هذا النموذج من المصادر المسببة للضغوط يتفق كثير مع مصادر الضغوط المختارة لهذه الدراسة.

ج. آثار ضغوط العمل^(١٣)

١- الضغوط الايجابية : يعد الضغط الإيجابي ضرورة لكل الأفراد لتحقيق قدر كبير من النجاح في حياتهم كما يعد حافظا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، والضغوط الإيجابية تكون ضرورية لمتخذي القرار في المنظمات حيث تقتضيها ضرورة العمل وخصائص نشاط الجهاز الذي يقومون بإدارته فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه متخذ القرار على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد وكسر عامل الكسل والتخاذل الناتج عن رتابة العمل ، وقد اجمع الباحثون على ان الاثار الايجابية لضغوط العمل تحفز على العمل، تجعل الفرد يفكر بالتطوير والإبداع والابتكار في العمل، تركيز الفرد على العمل بدرجة عالية، يقوم الفرد بعمله بتميز.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

٢ - الضغوط السلبية: وهي الضغوط غير المفضلة والمؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل
ثانياً: العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من الامور الهامة جدا للادارة العليا في المنظمة لانها تصب في السعي العلمي للتوفيق ما بين اهداف المنظمة واهداف الافراد(العاملين)، وتعود اهمية العدالة التنظيمية لاستخدام الافراد ادراك العدالة الحالية للتنبؤ بما سيعاملوا عليه مستقبلا، ويريد ان يشعر الافراد انهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة يعني انهم مقبولين من قبل الادارة.

مفهوم العدالة التنظيمية

هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.

أنواع العدالة التنظيمية^(١٤)

١- عدالة التوزيع : تشمل بطبيعة الحال عدالة المغام والمغارم ، وعدالة في المشاركة في صناعة القرار ، وعدالة في تحمل مسؤوليات تنفيذه، بحيث لا يقع العبء الاكبر منه على عاتق جماعة او جماعات دون اخرى ، هذا فضلا عن عدالة التوزيع في الحصاد النهائي للجهد المجتمعي لشرائح السكان المختلفة، سواءا كانت العوائد المادية عينية او مكانة او قيادة.

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف،أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية.ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنا مع جهود زملائه .

٢- عدالة الإجراءات : يلاحظ في السابق ان البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ، ثم في بداية السبعينات بدء الباحثين يأخذون منحى اخر يشير الى ان تقييم الافراد للعدالة لاينبني فقط على نتائج

القرارات (العدالة التوزيعية) وانما ايضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية.

٢- العدالة الإجرائية مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد مكافئات عادلة مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية، وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة و العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص اتخاذ القرارات في توزيع المكافئات التي تعتبر مهمة للموظفي في مكان العمل هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق و الآليات و العمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات

اهمية العدالة التنظيمية^(١٥)

- تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية اذ ان الافراد غالبا ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الاخرين.
- تعمل على ترتيب الافراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات.
- التأثير في المشاعر الانسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية او سلوكية الادارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين.
- تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية مثل ادراكات العاملين للعدالة التوزيعية في دوافع العمل والرضا بالنسبة لهم، اما بقية شركاء العمل من غير العاملين فلهم مصالحهم الخاصة والمؤثرة في بقاء ووجود المنظمة.
- ادراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي الى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك باتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل، وزيادة معدلات الدوران ونقص الولاء والانتماء، وقد تصل ببعض منهم الى سلوكية الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها او نحو قادتها.
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال رد فعل لسلوكيات ضارة للمنظمة.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

- يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس بما سيتم معاملتهم به مستقبلا، وتوافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد العاملين بانهم شركاء ومقدرين من قبل ادارة المنظمة.
وفي النهاية يمكن ان تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الاداء حيث ان شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعورا بالتوتر فيحاول ازالته وذلك بالتأثير على ادائه بالعمل من حيث الكم والنوع او يكثر من الاخطاء والتأخير عن العمل او الغياب احيانا، ويؤثر ذلك على حياة الموظف الخاصة خارج نطاق العمل.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة

أسلوب الدراسة النظرية :

تم استخدام هذا الأسلوب في تحديد المفاهيم النظرية الأساسية اللازمة لإعداد هذه الدراسة وكذلك تحديد وبيان كيفية قياس العوامل والأبعاد التي يمكن من خلالها بيان مستوى الضغوط والشعور بالعدالة التنظيمية، وقد قامت الباحثة بتجميع بيانات هذه الدراسة من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع التي تضمنت الكتب والمجلات العلمية والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات هذه الدراسة.

أسلوب الدراسة الميدانية :

أجرت الباحثة هذه الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، ولاختبار مدى صحة فروضها، هذا ويمكن توضيح مراحل هذه الدراسة فيما يلي:

ثانياً: حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة فقط على الموظفين الإداريين التابعين لمديريات التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين، وذلك نتيجة الحصار الشامل الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على أبناء قطاع غزة، مما يمنع أبناء الضفة الغربية _حيث الباحثة منهم_ من التواصل مع إخوانهم في قطاع غزة.

اقتصرت هذه الدراسة على المديريات دون غيرها من المعاهد والجامعات ومكاتب التعليم العالي والمبنى الرئيسي للوزارة والمباني التابعة لها.
فيما يتعلق بالحدود الزمانية للدراسة تناولت عينة الدراسة في الفترة الزمنية (٢٠١١-٢٠١٣م) وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالمعدلة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
 ~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مديريات التربية والتعليم العالي الفلسطينية الخاصة بمنطقة الضفة الغربية، ويبلغ عددهم بهذه المؤسسات (٧٣٨٤) موظف وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية، والجدول التالي يوضح :-

جدول رقم (١)

بيان بأعداد الموظفين وعينة الدراسة ونسب الاستجابة

عدد العاملين	العينة	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة	الاستبانة المناسبة للتحليل	نسبة الاستجابة المناسبة للتحليل
٧٣٨٤	٥٢١	٤٨١	٩٢%	٤٧٥	٨٦.٤%

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الوزارة وبالرجوع إلى معادلة حساب العينة تبين لنا أن عينة الدراسة تتمثل في (٥٢١) مفردة وهي عينة عشوائية طبقية، حيث تم التوزيع في ضوء نسبة عدد كل فئة من الفئات المستقصية منهم بمديريات التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد استجاب للدراسة عدد (٤٨١) بنسبة ٩٢% بينما امتنع عن الإجابة (٤٠) مفردة بنسبة ٨%.

رابعاً: الصدق والثبات للاستبانة :

قامت الباحثة بتجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية من مجتمع الدراسة عن طريق الاستقصاء، حيث قامت بتصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض وذلك في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت ضغوط العمل، والعدالة التنظيمية.

وبناء على ذلك فقد وضعت الباحثة مشروع الاستقصاء في صورة أولية، وأجرت اختباراً مبدئياً له قبل عرضه على مفردات مجتمع الدراسة، حيث عرضته في هذه الصورة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من المتخصصين في هذا المجال، بالإضافة إلى عرضه على ثلاثون مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين الموظفين في المديريات في الضفة الغربية، وذلك للتعرف على آرائهم ومدى فهمهم وتميزهم لعبارات هذه الاستبانة.

وقد قامت الباحثة في ضوء ملحوظات المتخصصين والموظفين بتعديل الاستبانة وإعدادها في صورتها النهائية متضمنة متغيرين اثنين هما :-

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

المتغير المستقل:

وهو ضغوط العمل وتم تناولها من بعدين من خلال نموذج ثنائي لتصنيف مصادر الضغوط وهما الضغوط المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية: الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، علاقات العمل، والضغوط المتعلقة بالمتغيرات الشخصية :-المستوى الإداري (المسمى الوظيفي)، النوع (الجنس)، العمر، أعلى مؤهل علمي، سنوات الخبرة على كادر الوزارة.

المتغير التابع :

وهو العدالة التنظيمية وتشمل التالي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات.

وتم تقسيم الاستبانة إلى الأقسام التالية:-

القسم الأول:

يتناول مجموعة المتغيرات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية المؤثرة في ضغوط العمل والتي تتمثل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، علاقات العمل).

القسم الثاني:

يتناول أبعاد العدالة التنظيمية وتتمثل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات).

القسم الثالث:

يتناول المتغيرات الشخصية وتتمثل(المستوى الإداري، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة :

اهتمت الباحثة في هذه الخطوة بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة قبل تعميمه على مفردات عينة الدراسة، وتحقيقاً لذلك فقد تأكد من الصدق العلمي لهذه الاستبانة من وجهة نظر الأساتذة المتخصصين في البحث العلمي وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى التأكد من الصدق الميداني لهذه الاستبانة من وجهة نظر مجموعة من الموظفين في مديريات التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث تم عرضها في صورتها الأولية على ثلاثون مفردة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، هذا وأكد هؤلاء جميعاً وضوح تعليمات الاستبانة وسهولة عباراتها وإنها تقيس ما وضعت لقياسه، بالإضافة إلى بعض التعديلات والملحوظات التي تؤثر على صدق الاستبانة، وقد أخذتها الباحثة في الحسبان عند صياغة الاستبانة النهائية.

هذا وقد استخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار لحساب ثبات الاستبانة، عن طريق تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على ثلاثون مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني، حيث بلغ الثبات للجزء الأول الخاص بضغوط العمل ٩٤%، وبلغت للجزء الثاني الخاص بالأداء الوظيفي ٩٠%، في حين بلغت للجزء الثالث الخاص بالعدالة التنظيمية ٩٢%، وبلغت للجزء الرابع الخاص بالمتغيرات الشخصية ١٠٠%، وقد تبين أن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ٠.٠١، الأمر الذي يؤكد ثبات الاستبانة هذه الدراسة بمستوى دقة ٩٩%.

خامساً: تحليل نتائج أبعاد ضغوط العمل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد ضغوط العمل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	بعد الهيكل التنظيمي	٣.٥٧٧	٠.٦٥٨	١
٢	بعد صنع واتخاذ القرارات	٣.٤٦١	٠.٦٨٨	٢
٣	بعد صراع الدور	٣.٠٢٥	٠.٧٩٥	٤
٤	بعد غموض الدور	٢.٩٥٣	٠.٧٥٥	٥
٥	بعد بيئة العمل المادية	٢.٧٣٢	٠.٩٢٥	٦
٦	بعد علاقات العمل	٣.٢١٣	٠.٦١٩	٣
	الدرجة الكلية	٣.٢١٦	٠.٥٦٤	

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى تحليل الاستبانة.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

جاء ترتيب أبعاد ضغوط العمل على العاملين لدى مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطيني متوسط التأثير، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد (٣,٢١٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٦٤) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاء ترتيب تأثير تلك الأبعاد على ضغوط العمل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، علاقات العمل، صراع الدور، غموض الدور، وبيئة العمل المادية) حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٥٧٧ ، ٣,٤٦١ ، ٣,٢١٣ ، ٣,٠٢٥ ، ٢,٩٥٣ ، ٢,٧٣٢) على الترتيب.

سادسا: تحليل أبعاد العدالة التنظيمية:

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	بعد العدالة التوزيعية	٣,٦٥١	٠.٨٠٢	١
٢	بعد العدالة الإجرائية	٣,١٠٦	٠.٥٤٤	٢
٣	بعد عدالة التعامل	٣,٠١١	٠.٦٠٩	٣
	الدرجة الكلية	٣,٢٠٩	٠.٣٥٨	

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى تحليل الاستبانة.

جاء ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية على العاملين لدى مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطيني متوسط التأثير، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد (٣,٢٠٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٣٥٨) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاء ترتيب تأثير تلك الأبعاد على متغير العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعامل) حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٦٥١ ، ٣,١٠٦ ، ٣,٠١١) على الترتيب.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- ١- توجد مجموعة من الأبعاد المؤثرة على ضغوط العمل لدى مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين وجاءت تلك الضغوط من الأكثر تأثيراً إلى الأقل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، علاقات العمل، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) على الترتيب.
- ٢- ترى عينة الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية المطبقة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) على الترتيب.
- ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل والعدالة التنظيمية ولجميع أبعادها، كما توصلت الدراسة إلى أن ترتيب مستوى العلاقة جاء أولاً لصالح بعد عدالة الإجراءات، حيث بلغت قيمة ($R=0.603$) وجاءت ثانياً العلاقة مع بعد عدالة التوزيعات حيث بلغت قيمة ($R=0.176$) وجاءت أخيراً العلاقة مع بعد عدالة التعاملات حيث بلغت قيمة ($R=-0.375$).
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد العينة على ضغوط العمل تعزى لمتغير المستوى الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد العينة على ضغوط العمل تعزى لجميع المتغيرات الشخصية للدراسة (المستوى الإداري، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على الحد من ضغوط العمل وخاصة المتعلقة بأبعاد (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) وذلك لتأثيراتها السلبية على أداء الموظفين.
- ٢- متابعة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين وذلك لإعادة تقييم الأداء فيما يتعلق بأبعاد (مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، مستوى الدقة، الإبداع والمبادرة) وذلك لأن تلك الأبعاد تعد مقاييس فاعلة لأداء الموظفين.

" أثر ضغوط العمل على المشور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية على مديريات التربية
~أنعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

- ٣- العمل على توفير العدالة التنظيمية في جميع مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين وذلك فيما يتعلق بأبعاد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات.
- ٤- ضرورة العمل على الحد من ضغوط العمل وتحسين مستوى الأداء بالاهتمام بالدورات التدريبية وإعطاء الفرص للترقية ومعاملة الجميع بشكل متساوي وعدم التمييز بين موظف وآخر بناء على مصالح شخصية.

قائمة المراجع

١. رشدي عبد اللطيف وادي. " العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥، ص ١-٢
٢. محمد مصطفى الخشروم. " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفيات حلب الجامعي". (حلب: مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: ٢٢، العدد: ٢، ٢٠١٠) ص ص ٣٠٧.
٣. عامر علي حسين العطوي. " اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، دراسة ميدانية تحليلية لاراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصادية، دمشق: جامعة القادسية، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠٠٧). ص ص ٢٣.
٤. سامية خميس ابو النداء. " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". (فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة. ٢٠٠٧).
٥. رشدي عبد اللطيف وادي، مرجع سبق ذكره.
٦. خالد يوسف محمد الزغبى. " اثر الالتزام بالقيم التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك". (الاردن: ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨) ص ص.
٧. راتب السعود، سوزان سلطان. " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها". (دمشق: مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد (٢+١)، ٢٠٠٩) ص ١٩١.
٨. شدى بنت ابراهيم بن حسين فرج، "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣. ص ج.
٩. عبد الكريم علي علي دمدم. "العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الاداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في ادارة رعاية الشباب والانشطة الرياضية بالجامعات اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية اليمنية، ٢٠١٣، ص ٢.
١٠. سيد محمد جاد الرب " الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات التنظيمية " جامعة قناة السويس فرع الاسماعيلية مصر . ٢٠١١ ص ٣٩٩.
١١. محسن خضر: " من فجوات العدالة في التعليم" مجلة افاق تربوية متجددة ، الدار المصرية اللبنانية، مرجع سابق ٢٠٠٠. ص ١٣-١٦.
١٢. حاكم جبوري علك الخفاجي: "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل-دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٤، العدد ٣، سنة ٢٠١٢م، ص ١٣.

1. David Joseph Dude.,” Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment , and distributive justice”,Ph.D.Dissertation(University of Iowa: the Graduate College,2012).
2. Hager,Joshua James“Implications of Perceived Interactional Injustice:A Meta-Analytic Approach”(2013).Online Theses and Dissertations,Paper 127.
<http://encompass.eku.edu/etd/127>
3. Ya-Yun Ho“The effects of reward Justice on employees , Job Behavior- The case of Technology Engineers”(2014)..Online Theses and Dissertations,paper 129.
<http://encompass.eku.edu/etd/129>