

## العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية/ بغداد

مصدق حنون علي الكعبي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>تسجيل دكتوراة في كلية الاقتصاد- جامعة دمشق  
حاصل على ماجستير في إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى التحقق من علاقة العدالة التنظيمية وتأثير أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي المتمثل بأبعاده الخمسة (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته) في مجموعة من كليات بغداد المتناظرة بالتخصصات الاقتصادية والإدارية بالتعليم الحكومي والأهلي، وقد أستعمل الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع البحث، ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة من محورين رئيسيين هما:

العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، واختير مجتمع البحث المتكون من منتسبي الكليات الخاضعة للبحث والبالغ عددها ست كليات، وأعداد المنتسبين فهو تسعون، ويمثل عينة البحث، واستخدم الإحصاء الوصفي لعرض متغيرات البحث، والإحصاء التحليلي لاختبار الفرضيات. وقد جرى التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها من التحليل الإحصائي وجود مستوى دلالة معنوية جيد، مع إدراك المنتسبين أن العدالة التنظيمية ذات أثر بالغ في الرضا الوظيفي، وقد وجهت الأسئلة إلى 90 منتسباً بواقع 15 استبانة لكل كلية، وقد شكلت نسبة بحدود 12 % من اجمالي المنتسبين، والمسترجع منها 87 استبانة، وجرى تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

تاريخ الایاداع: 2021/9/22

تاريخ القبول: 2021/12/13



حقوق النشر: جامعة دمشق -  
سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق  
النشر بموجب الترخيص  
CC BY-NC-SA 04

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

# The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Case Study of Several Government and Private Colleges in Baghdad

**Musaddaq Hanoon Ali AL – Kabi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD registration at the Faculty of Economics - Damascus University

Holds a master's degree in Business Administration / College of Administration and Economics / Al-Mustansiriya University

## Abstract

This article endeavours to verify the relationship and influence of organisational justice with its three dimensions (distributive justice, procedural justice, interactive justice) in job satisfaction expressed by its five dimensions (job security, management style, organisational climate, appreciation, work itself) in a group of colleges on Baghdad province corresponding to economic disciplines and administration in both public and private education. The author applied the descriptive, exploratory, and analytical method, as it fits with this theme. To achieve the article purposes, a questionnaire is designed with two major contributions: organisational justice and job satisfaction. This article's database covers 90 members in six colleges. In addition, descriptive statistics are applied to present research variables and analytical statistics to test hypotheses. A set of outcomes has been reached, perhaps the most notable of which is from the statistical analysis, the presence of a well moral significance level, with the associates realising that organisational justice has a significant impact on career satisfaction. All questions were directed to the members by 15 questionnaires for each college, which constituted about 12% of the total members, 87 of which were retrieved. The obtained datasets are analysed using SPSS.

Received: 22/9/2021

Accepted: 13/12/2021



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

**Keywords:** Organisational justice, Job satisfaction, Distributive justice, Procedural justice, Job security.

## مقدمة في الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الحيوية والمهمة لكل منظمة ربحية أو غير ربحية، وذلك لتحقيق غاياتها في البقاء والنمو والتطور، خاصة أن أغلب المنظمات تعيش حالة من التنافس الحاد، وقد احتل الرضا الوظيفي في ضوء ذلك موقعا بارزا، ويلقى اهتماماً كبيراً حالياً من لدن الباحثين والمختصين وكذلك المنظمات، وتأتي أهمية هذا الموضوع من الفوائد التي يحققها، وهي التي تتجسد في إمكانية الوقوف على أداء المنظمة كاملة والإدارات الفرعية فيها، وذلك من خلال قيام كل إدارة فرعية بتصميم نظام لتقويم الأداء ينسجم مع طبيعة نشاطاتها والتنسيق والتكامل مع جميع الإدارات لغرض الوصول الى تقويم نهائي للمنظمة بوجه عام من خلال استخدام العدالة التنظيمية بوصفها أحد الوسائل العلمية المتعددة التي يمكن استخدامها لتكون مؤشراً ضمن استبانة لقياس درجة الرضا.

## الفصل الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

يعد مفهوم زيادة الرضا الوظيفي مؤشر نجاح المنظمة التي تظهر مدى كفاءتها وفعاليتها، ويبقى العطاء في المنظمات ليس بذي شأن كبير في جذب العاملين للإسهام في تنفيذ الخطط المرسومة، خاصة أن المنظمات الخاضعة للبحث ذكرت حسب مقابلات بعض عمداء الكليات، مثل الكلية التقنية الإدارية ببغداد، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، وكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية عزوف بعض المنتسبين عن تنفيذ خطراتهم، لعدم اهتمام إدارة الكليات بالجانب الاعترافي والمادي لهم، كالحوافز والمكافآت والكتب التقديرية، وهذه الفكرة تمثل مشكلة البحث التي يمكن تحديدها من خلال الأسئلة الآتية:

1- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في المنظمات مجال البحث؟

2- هل يؤثر الرضا الوظيفي في العدالة التنظيمية؟

### ثانياً- أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق الآتي:

1- التوصل إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي في الكليات المبحوثة.

2- تشخيص ومعرفة مدى قوة أو ضعف علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في الكليات

3- معرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير المباشر، وشدة تأثير العدالة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي في الكليات الخاضعة للبحث .

### ثالثاً- الأهمية العلمية والعملية للبحث :

تتضح الأهمية العلمية من دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، لكونها مجالات بحثية ذات أهمية عالية في إدارة الأعمال، ومن الناحية العملية يمكن للمنظمات بوجه عام والمنظمات المبحوثة بوجه خاص الاستفادة من نتائج البحث وتوصياته لغرض الاستفادة من إسهام العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

**رابعاً: الدراسات السابقة:****1- الدراسات العربية:**

1-1 طوبال، بثينة، زروالي، & وسيلة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غيرالأجراء بأم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، لدى عمال الـCASNOS وكذا الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي. وصممت الباحثة استبيانين استبانتيين لقياس كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ووزعت على عينة قوامها 60 عاملاً جرى اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وقد أظهرت النتائج الآتية:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى عمال الـCASNOS جاء بدرجة متوسطة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الـCASNOS جاء بدرجة متوسطة.
- التوجد عالقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2-1 الدراجي، سلام سعد (2015) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية / بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العموميين.

هدف الدراسة تعرف طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من ناحية ،ومآثارها هذه العلاقة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العموميين من ناحية أخرى.

الأساليب الإحصائية النسب المئوية، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الارتباط، معامل الاختبار، معامل ألفا-كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، تحليل المسار، واختبار معامل التحديد.

أهم النتائج

1. يتمتع العاملون في مكاتب المفتشين العموميين بمستوى متوسط من العدالة التنظيمية، وهم يشعرون بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، وهذا الأمر يظهر حاجتهم إلى ما يعزز ويزيد من رضاهم ،لا سيما ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، وعدالة تعامل المديرين معهم.

2. يسهم الرضا الوظيفي في تحديد مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مكاتب المفتشين العموميين من خلال جميع أبعاده ،باستثناء الأبعاد التي يترتب عليها أثر مادي مباشر.

3. إن العدالة التفاعلية لها الدور الرئيس من بين أبعاد العدالة التنظيمية في تشجيع العاملين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-1 قصة راضية. (2020). تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة ورقلة، وقد شملت عينة الدراسة 74 أستاذاً، وجرى استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع كما جرى الاعتماد على أداة الاستبانة لملائمتها للموضوع، وأجريت مقابلة مع بعض الأساتذة لفتح النقاش حول الموضوع، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكذلك إن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً لدى الأساتذة في حين أخذت

العدالة التنظيمية مستوى متوسطاً، وتوصلنا أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة والخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير القسم.

## 2- الدراسات الأجنبية:

### 1-1 Hossein Zainalipour & Ali Akbar Fini & Siyed Mohammad Mirkamali(2010)A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school

دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين مجموعة من المعلمين في مدرسة بندر عباس المتوسطة. هدف الدراسة- الغرض الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك تحليل تأثير مكونات العدالة التنظيمية التي تشمل العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي، وهو الذي يتضمن خمسة أبعاد: الإشراف، وزملاء العمل، والأجر، والترقية، وطبيعة العمل.

عينة الدراسة: تتكون عينة البحث من (120) معلماً في مدرسة بندر عباس المتوسطة.

الأساليب الإحصائية نموذج البرمجة الخطية الهرمي (HLM).

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك بينت أن كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية لها علاقة إيجابية بأربعة أبعاد فقط من الرضا الوظيفي، (الإشراف، وزملاء العمل، والترقية والأجر)، أما العدالة الإجرائية فلها علاقة إيجابية مع جميع أبعاد الرضا الوظيفي.

### 2-1 Ali Özduran & Cem Tanova(2016)Coaching and employee organizational citizenship behaviors: The role of procedural justice climate

التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دور مناخ العدالة الإجرائية هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لمستوى العدالة الإجرائية أن يقلل أو يزيد من أثر التدريب لمديري الأقسام على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في قسم الضيافة في الفنادق عينة البحث.

عينة الدراسة: تتكون العينة من (40) مديراً قسم و (176) موظفاً من (12) فندقاً من تصنيف خمس نجوم تعمل في شمال قبرص.

الأساليب الإحصائية: نموذج البرمجة الخطية الهرمي (HLM).

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التدريب يكون ضرورة ملحة لسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الأقسام التي يكون فيها مستوى العدالة الإجرائية منخفضاً.

3-1 دراسة ((Andrew & et al: 2008):

بعنوان (The Effect of Centralization on The Relationship Between Justice and Satisfaction) تأثير المركزية على

العلاقة بين العدالة والرضا. أجريت هذه الرابطة الوطنية لمديري المشتريات، وقد تكونت العينة من (489) فرداً.

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

أهداف الدراسة: اختبرت تأثير المركزية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة: وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وبين الرضا الوظيفي بوجود المركزية.

**خامساً- فرضيات البحث:**

الفرضية الأولى (فرضية الإثبات) هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهي تنفرح إلى:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

الفرضية الثانية (فرضية العدم) هي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهي تنفرح إلى:

1- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

2- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

3- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

**سادساً- منهج البحث:**

اعتمد الباحث المنهج الاستقرائي في استعراض ومناقشة الأدبيات التي تناولت متغيرات البحث والمنهج الاستنباطي في التحليل، والتوصل إلى الاستنتاجات التي أظهرها البحث.

**الفصل الثاني: الجانب النظري****العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:****العدالة التنظيمية****أولاً: المفهوم**

هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الانساني والوظيفي (Herr et al., 2018:17) و (Ali and Yousif, 2021:80)

وتعرف أيضاً بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة (Ouyang et al., 2015:150)

وعرفت أيضاً بأنها مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها ، ومن ثم تحديد مدى سعادته واستقراره فيها، وما تحقّقه له الوظيفه من إشباع لحاجاته ورجابته المتعددة، وتلبية توقعاته المتنوعة التي يرغب في أن يشبعها قياساً بما يؤديه من مهمات في الوظيفة وفقاً لماحدد في الوصف الوظيفي (العززي وآخرون، 2014، 82)

**ثانياً: عناصر العدالة التنظيمية:****1- عناصر العدالة التنظيمية هي:**

1. العدالة التوزيعية: يقصد بها هو شعور العامل بعدالة نظام الرواتب وما يرتبط بها وفق عبء العمل والمسؤوليات

والواجبات المكلف بها.

2. العدالة الإجرائية: هي شعور العامل بعدالة الأساليب والإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة في تنفيذ برامجها.

3. العدالة التفاعلية: هي الطريقة التي يعامل بها المسؤول العاملين في دائرته

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق أغلب الباحثين في أبحاثهم ودراساتهم على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة وهي:

**1.2 العدالة التوزيعية:** هي المساواة في توزيع الموارد على الأفراد، وأداة لتقييم المنظمة.

وتعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد، لأن تقييم الفرد مرتبط بنتائج أعمالهم وفق مبدأ المساواة في التعويضات التي يستحقها، مثل الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل.

**2.2 العدالة الإجرائية:** الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها الفرد، ويتحقق هذا النوع

من العدالة عندما يتاح للفرد فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي على أساسها سيتم تقييم أدائه. (Nix, & Wolfe, 2016: 16)

**3.2 عدالة التعاملات:** هي مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تنطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة باحترام وأدب من جانب الرئيس للمرؤوسين، والثقة بينهم واهتمام

الرئيس بمصالح الأفراد. (Lim & Loosemore, 2017: 98)

## الرضا الوظيفي

### 1- المفهوم

هو القناعة الحاصلة عندما تتبج الحاجة، ويعبر الرضا عن العمل والاتجاهات التي يمتلكها الأفراد بشأن عملهم، خاصة الاتجاهات الناجمة عن إدراكهم للعمل ومحتواه. (Vermeir et al., 2018: 25)

يشعر الفرد بحالة من الارتياح بعد قيامه بمجموعة من الأعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية، أي أن الوظيفة تحقق الرضا إذا ساهمت في إشباع حاجات الفرد. (Wassermann et al, 2017: 80)

وتعرف بأنها إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة والشفافية في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات التي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة، وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى، ضمن توجه يعزز الأداء المنظمي. (الدراجي، سلام سعد: 2015)

### 2- عناصر الرضا الوظيفي، يمكن تلخيصها في الآتي:

1. الأمان الوظيفي: وهو شعور العامل بالأمان في وظيفته.

2. أسلوب الإدارة: وهو طريقة إدارة المسؤول لأعضاء المنظمة أو القسم.

3. المناخ التنظيمي: وهو رضا أو عدم رضا العاملين عن عملهم.

4. التقدير: هو شعور العامل بأهميته في المنظمة.

5. العمل ذاته: هو شعور العامل بالاعتزاز لمزاولة عمله في المنظمة.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي

ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً إيجابياً كما يرى Troesch, & Bauer في

1. ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين.

2. انخفاض نسبة العاملين.

3. إن الفرد الأكثر رضا عن عمله يكون راضياً عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته وعن الحياة في العموم.

4. ارتفاع الرضا يؤدي إلى حوادث بنسب أقل.

5. زيادة الرضا تؤدي إلى زيادة الإنتاج (Troesch, & Bauer, 2017: 392)

### الفصل الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

#### أولاً : التحليل الوصفي للبيانات

##### 1-متغير النوع البشري:

أظهرت نتائج الاستبانة أن ثمة تساوي في النسبة تقريباً بين الإناث والذكور في عينة الدراسة، مع زيادة طفيفة للأخير، وهذا طبيعي بسبب طبيعة تلك المؤسسات، وهو موضح في الجدول والمخطط الآتي:

النوع البشري	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	44	43	87
النسبة	%51	%49	%100

##### 2-فئات العمر:

أظهرت نتائج الاستبانة أن أغلب المشمولين بالاستبانة كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية 36 الى 45 سنة، وهذا جيد بسبب الخبرة التي يتمتعون بها، وهذا الأمر موضح في الجدول والمخطط الآتي:

فئات العمر	أقل من 25 سنة	35-26	45-36	55-46	أكثر من 56	المجموع
العدد	1	24	25	18	19	87
النسبة	%1	%28	%29	%21	%19	%100

##### 1- مستوى التعليم:

أظهرت نتائج الاستبانة أن أغلب الذين شملتهم الاستبانة لديهم تحصيل دراسي (بكالوريوس) يليهم ماجستير ثم دكتوراه، وهذا موضح في الجدول والمخطط الآتي:

مستوى التعليم	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه	المجموع
العدد	2	9	27	5	23	21	87
النسبة	%2	%10	%11	%31	%6	%26	%100

##### 2- المنصب الوظيفي:

أظهرت نتائج الاستبانة أن أغلب الذين شملتهم الاستبانة كانوا موظفين عاديين، يليهم أعضاء هيئة التدريس على نحو قريب، وهذا موضح في الجدول والمخطط الآتي:

المنصب الوظيفي	معاون العميد	رئيس قسم علمي	عضو هيئة تدريسية	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة	موظف عادي	المجموع
العدد	2	10	31	8	4	32	87
النسبة	%2	%11	%36	%9	%5	%37	%100

##### 3- الدرجة الوظيفية:

أظهرت نتائج الاستبانة أن أغلب الذين شملتهم الاستبانة كانت درجاتهم الوظيفية ضمن الدرجة الأولى، يليهم الرابعة والخامسة، مع عدم وجود الدرجات الثامنة والتاسعة والعاشر، لكونها آخر السلم الوظيفي، وهذا طبيعي بسبب طبيعة تلك الكليات، وهذا الأمر موضح في الجدول والمخطط الآتي:



الدرجة الوظيفية	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	المجموع
العدد	20	7	8	17	17	8	10	87
النسبة	%23	%8	%9	%20	%20	%9	%11	%100

### ثانياً - إجراء اختبار الثبات والصدق لأستبانة المستخدمة في جميع البيانات:

تبين من خلال التحليل أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) 0.945، وهي قيمة مرتفعة جداً، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال 0.945، إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، ولجميع الاسئلة، وإن هنالك ثقة مقدارها 0.972 أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

### ثالثاً - حساب المتوسط المرجح لمعرفة الاتجاه والاتفاق لآراء المستجيبين ولكل سؤال في الاستمارة:

والنتائج موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (1) نتائج تحليل أبعاد العدالة التوزيعية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق	
العدالة التوزيعية	x11	4.32	0.72	أتفق بشدة	يوجد اتفاق
	x12	4.24	0.76	أتفق بشدة	يوجد اتفاق
	x13	4.03	0.95	أتفق	يوجد اتفاق
	x14	3.98	0.86	أتفق	يوجد اتفاق
	x15	3.85	0.90	أتفق	يوجد اتفاق
	x16	3.66	0.93	أتفق	يوجد اتفاق
	x17	3.91	0.74	أتفق	يوجد اتفاق
	X1	4.00	0.59	أتفق	يوجد اتفاق

أظهر جدول رقم (1) بعد العدالة التوزيعية الذي يتكون من سبع عبارات، وهي التسلسلات (x11-X17) إذ كان الوسط الحسابي في عبارة (X11) أشعر بأن واجباتي الوظيفية الحالية مناسبة لمؤهلاتي) 4.32 وهو أكبر من الوسط الفرضي. (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها 0.72 وفي العبارة (X16) الصلاحيات المخولة لي تتلائم مع مسؤولياتي) والبالغ (3.66) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (0.93)، وهذا الأمر يشير إلى بعد التأثير المثالي ومن ثم إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (2) نتائج تحليل أبعاد العدالة الإجرائية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق	
العدالة الإجرائية	x21	3.60	1.03	أتفق	لا يوجد اتفاق
	x22	3.90	1.02	أتفق	لا يوجد اتفاق
	x23	3.77	0.95	أتفق	يوجد اتفاق
	x24	3.71	1.13	أتفق	لا يوجد اتفاق
	x25	3.89	1.00	أتفق	لا يوجد اتفاق
	X2	3.77	0.79	أتفق	يوجد اتفاق

أظهر جدول رقم (2) بعد العدالة الإجرائية، وهو يتكون من خمس عبارات، وهي التسلسلات (x21-x25) بحيث كان الوسط الحسابي في عبارة (x22) المسؤول المباشر يستمع إلى آراء المنتسبين بعد اتخاذ القرار) 3.90 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها 1.03 وفي العبارة (x21) يتم تطبيق القرارات الإدارية على المنتسبين كافة دون استثناء)

وبالبلغ (3.60) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (1.03)، بناء على ذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (3) نتائج تحليل أبعاد العدالة التفاعلية

الاتفاق	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محور	العدالة التفاعلية
يوجد اتفاق	أتفق	0.93	3.83	x31	
يوجد اتفاق	أتفق بشدة	0.64	4.32	x32	
يوجد اتفاق	أتفق	0.86	3.99	x33	
يوجد اتفاق	أتفق	0.87	4.01	x34	
يوجد اتفاق	أتفق	0.83	4.13	x35	
يوجد اتفاق	أتفق	0.69	4.06	X3	

أظهر جدول رقم (3) بعد العدالة الإجرائية، الذي يتكون من خمس عبارات، وهي التسلسلات (x31- x35) إذ كان الوسط الحسابي في عبارة (x32) يتعامل معي مسؤولي المباشر بلطف (4.32) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها (0.64) وفي العبارة (x31) يهتم مسؤولي المباشر بمصالحه عندما يتخذ قرارات تخص عملي) وبالبلغ (3.83) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (0.93) بناء على ذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (4) نتائج تحليل أبعاد الرضا عن الأمان الوظيفي

الاتفاق	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرضا عن الأمان الوظيفي
لا يوجد اتفاق	محايد	1.28	2.93	y11	
يوجد اتفاق	أتفق بشدة	0.71	4.28	y12	
يوجد اتفاق	أتفق	0.83	3.94	y13	
يوجد اتفاق	أتفق	0.93	3.92	y14	
يوجد اتفاق	أتفق	0.59	3.77	Y1	

أظهر جدول رقم (4) بعد العدالة التفاعلية الذي يتكون من أربع عبارات، وهي التسلسلات (y11- y14) إذ كان الوسط الحسابي في عبارة (y12) أشعر أن وظيفتي مرغوبة ومطلوبة بالمستقبل (4.28) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها (0.71) وفي العبارة (y11) عند ترك العمل فإن فرص الحصول على عمل أفضل قليلة جداً) وبالبلغ (2.93) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (1.28) لذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (5) نتائج تحليل أبعاد الرضا عن المناخ العام

الاتفاق	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرضا عن المناخ العام
يوجد اتفاق	أتفق بشدة	0.68	4.23	y21	
يوجد اتفاق	أتفق	0.74	3.82	y22	
يوجد اتفاق	أتفق بشدة	0.70	4.29	y23	
لا يوجد اتفاق	أتفق	1.13	3.52	y24	
يوجد اتفاق	أتفق	0.68	3.93	y25	
يوجد اتفاق	أتفق	0.51	3.96	Y2	

أظهر جدول رقم (5) بعد الرضا عن المناخ العام الذي يتكون من خمس عبارات، وهي التسلسلات (y21- y25) بحيث كان الوسط الحسابي في عبارة (y23) يناقش مسؤولي المباشر معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في عملي) 4.29 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها 0.70 وفي العبارة (y24) يهتم مسؤولي المباشر بمصالحه عندما يتخذ قرارات تخص عملي) والبالغ (3.52) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (1.13)، لذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (6) نتائج تحليل أبعاد الرضا عن أسلوب الإدارة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
الرضا عن أسلوب الإدارة	y31	4.22	0.72	اتفق بشدة يوجد اتفاق
	y32	3.76	0.88	اتفق يوجد اتفاق
	y33	3.82	0.98	اتفق يوجد اتفاق
	y34	3.11	1.07	محايد لا يوجد اتفاق
	y35	3.80	0.74	اتفق يوجد اتفاق
	Y3	3.74	0.60	اتفق يوجد اتفاق

أظهر جدول رقم (6) بعد الرضا عن أسلوب الإدارة والذي يتكون من خمس عبارات وهي التسلسلات (y31- y35) حيث كان الوسط الحسابي في عبارة (y31)مسؤولي المباشر على دراية ومعرفة بسؤلياته) 4.22 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ لذات العبارة 0.72 وفي العبارة (y34)مسؤولي المباشر يظهر اهتمام قليل بمشاعر العاملين معه والبالغ (3.11) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري لذات العبارة (1.07) مما يشير بعد التأثير المثالي كافة إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (7) نتائج تحليل أبعاد الرضا عن العمل ذاته

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
الرضا عن العمل ذاته	y41	4.41	0.54	أُتفق بشدة يوجد اتفاق
	y42	4.46	0.55	أُتفق بشدة يوجد اتفاق
	y43	4.40	0.52	أُتفق بشدة يوجد اتفاق
	y44	4.33	0.64	أُتفق بشدة يوجد اتفاق
	y45	4.22	0.72	أُتفق بشدة يوجد اتفاق
	Y4	4.37	0.45	أُتفق بشدة يوجد اتفاق

أظهر جدول رقم (7) بعد الرضا عن العمل ذاته الذي يتكون من خمس عبارات، وهي التسلسلات (y41- y45) بحيث كان الوسط الحسابي في عبارة (y42) انتمائي للكلية يشعرني بالفخر 4.46 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها 0.55 وفي العبارة (y45) أعتقد أنني شخص مرموق في الكلية) والبالغ (4.22) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (0.72)، لذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

الجدول رقم(8) نتائج تحليل أبعاد الرضا عن التقدير

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق	
الرضا عن التقدير	y51	3.80	1.02	أتفق	لا يوجد اتفاق
	y52	3.98	0.90	أتفق	يوجد اتفاق
	y53	4.08	0.75	أتفق	يوجد اتفاق
	y54	4.20	0.70	أتفق	يوجد اتفاق
	y55	4.25	0.61	أتفق بشدة	يوجد اتفاق
	Y5	4.06	0.59	أتفق	يوجد اتفاق

أظهر جدول رقم (8) بعد الرضا عن التقدير، وهو الذي يتكون من خمس عبارات، وهي التسلسلات (y51- y55) بحيث كان الوسط الحسابي في عبارة (y55) أعتقد أن عملي يحتاج إليه مسؤولي) 4.25 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري البالغ للعبارة ذاتها 0.61 وفي العبارة (y51) دائماً أتلقى التقدير المادي لجهودي في الكلية من مسؤولي المباشر والبالغ (3.80) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد التأثير المثالي على الرغم من أنها أكبر من الوسط الفرضي (3) والانحراف المعياري للعبارة ذاتها (1.02)، بناء على ذلك يشير بعد التأثير المثالي إلى أهمية كبيرة لعينة الدراسة.

#### رابعاً - تحليل العلاقة بين المتغيرات:

سندرس في هذا الفصل الارتباط بين جميع محاور الدراسة ومحاولة معرفة وجود علاقة بين المحاور ومعرفة أي محورين هو الأقوى ارتباطاً، وأيهما الأقل ارتباطاً، وهل العلاقة معنوية أو لا، ويجري ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي البسيط Linear Correlation Coefficient بين المحاور، إذ إن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (+1,-1) وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين "أي يزداد أحد المتغيرين بزيادة المتغير الآخر والعكس صحيح" وتشير القيمة السالبة إلى العلاقة العكسية "أي يقل أحد المتغيرين بزيادة المتغير الآخر والعكس صحيح" وكلما اقترب المعامل من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة، وتشير العلامة (\*) أو (\*\*\*) إلى وجود ثقة ومعنوية إحصائية مقدارها 95% و99% في المؤشر على التوالي، ومن تحليل البيانات تبين الآتي:

معاملات الارتباط					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X1	.356**	.613**	.474**	.456**	.402**
X2	0.159	.469**	.654**	.268*	.526**
X3	0.089	.497**	.598**	.300**	.447**

- أ- وجود علاقة طردية ضعيفة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأمان الوظيفي، أي كلما تزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن الأمان الوظيفي والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.356^{**}$
- ب- وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% بين العدالة التوزيعية والرضا عن المناخ العام، أي كلما يزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن المناخ العام والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.613^{**}$

ج- وجود علاقة طردية ضعيفة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأمان الوظيفي، أي كلما يزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن الأمان الوظيفي والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.356^{**}$

د- وفي العموم فإن جميع علاقات الارتباط معنوية طردية ما عدا علاقة العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، مع الرضا عن الأمان الوظيفي كانت غير معنوية.

د- الاحتمال المرافق لقيمة t المحتسبة (p-value of t): وتستخدم الاختبار معنوية المتغيرات التوضيحية بوجه فردي على المتغير المعتمد، فإذا كانت قيمتها أقل من 0.05 نرفض فرضية العدم (عدم وجود تأثير معنوي) ونقبل الفرضية البديلة (وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على المتغير المعتمد) والعكس صحيح. ومن تحليل البيانات تبين:

• تأثير المتغيرات التوضيحية على المتغير التابع الرضا عن الأمان الوظيفي:

أ- تبين أن المتغيرات التوضيحية تسهم بنسبة 8% من التغيرات الموجودة في الرضا عن الأمان الوظيفي، أما المتغيرات الأخرى فتسهم بنسبة 92% وهي نسبة كبيرة تظهر أهمية تلك المتغيرات.

ب- كانت قيمة F المحتسبة (2.814) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.71)، وبذلك نرفض فرضية العدم التي تقر بعدم وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن الأمان الوظيفي، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن الأمان الوظيفي بثقة مقدارها 95%.

ج- من خلال اختبار t لمعنوية المتغيرات التوضيحية ترشح المتغير التوضيحي العدالة التوزيعية. أي كلما تزداد العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يزداد الرضا عن الأمان الوظيفي والعكس صحيح. وبذلك يكون الأنموذج الإحصائي النهائي كما يأتي:

$$Y_{1i} = 2.617 + 0.249X_{1i}$$

وكما موضح بالجدول التالي:

التعليق	قيم t الجدولية	قيم t المحتسبة	قيم المعلمات الحدية $\beta_i$	قيمة الحدة الثابت a	التعليق	قيمة F الجدولية	قيمة F المحتسبة	معامل التوضيح $R^2$
معنوي	1.66	2.099	.249	2.617	التأثير معنوي	2.71	2.814	8%
غير معنوي		-2.37	-.024					
غير معنوي		.502	.061					

• تأثير المتغيرات التوضيحية على المتغير التابع الرضا عن المناخ العام:

1- تبين أن المتغيرات التوضيحية تسهم بنسبة 44% من التغيرات الموجودة في الرضا عن المناخ العام، أما المتغيرات الأخرى فتسهم بنسبة 56% وهي نسبة كبيرة تعكس أهمية تلك المتغيرات.

2- كانت قيمة F المحتسبة (21.718) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.71)، وبذلك نرفض فرضية العدم التي تقر بعدم وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن المناخ العام، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن المناخ العام بثقة مقدارها 95%.

من خلال اختبار t لمعنوية المتغيرات التوضيحية ترشح المتغير التوضيحي العدالة التوزيعية. أي كلما تزداد العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يزداد الرضا عن المناخ العام والعكس صحيح. وبذلك يكون الأنموذج الإحصائي النهائي كما يأتي:

$$Y_{2i} = 1.413 + 0.392X_{1i}$$

وكما موضح بالجدول الآتي:

معامل التوضيح $R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	التعليق	قيمة الحدة الثابت	قيم المعلمات الحدية	قيم t المحسوبة	قيم t الجدولية	التعليق
%44	21.718	2.71	التأثير معنوي	1.413	$\beta_i$	4.951	1.66	معنوي
						.392		
						.116		
						1.643		غير معنوي

• تأثير المتغيرات التوضيحية على المتغير التابع الرضا عن أسلوب الإدارة:

أ- تبين أن المتغيرات التوضيحية تسهم بنسبة 46% من التغيرات الموجودة في الرضا عن أسلوب الإدارة، أما المتغيرات الأخرى فتسهم بنسبة 54%، وهي نسبة كبيرة تعكس أهمية تلك المتغيرات.

ب- كانت قيمة F المحسوبة (23.66) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.71) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن أسلوب الإدارة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للمتغيرات التوضيحية على الرضا عن أسلوب الإدارة بثقة مقدارها 95%.

ج- من خلال اختبار t لمعنوية المتغيرات التوضيحية ترشح المتغيرات التوضيحية العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. أي كلما تزداد العدالة التوزيعية والإجرائية بمقدار وحدة واحدة يزداد الرضا عن أسلوب الإدارة والعكس صحيح. وبذلك يكون النموذج الإحصائي النهائي كما يأتي:

$$Y_{3i} = 0.998 + 0.225X_{1i} + 0.314X_{2i} + 0.164X_{3i}$$

وكما موضح بالجدول التالي:

معامل التوضيح $R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	التعليق	قيمة الحدة الثابت	قيم المعلمات الحدية	قيم t المحسوبة	قيم t الجدولية	التعليق
%46	23.66	2.71	التأثير معنوي	0.998	$\beta_i$	2.479	1.66	معنوي
						.225		
						.314		
						1.768		معنوي

• تأثير المتغيرات التوضيحية على المتغير التابع الرضا عن العمل ذاته:

أ- تبين أن المتغيرات التوضيحية تسهم بنسبة 23% من التغيرات الموجودة في الرضا عن العمل ذاته، أما المتغيرات الأخرى فتسهم بنسبة 77% وهي نسبة تعكس أهمية تلك المتغيرات.

ب- كانت قيمة F المحسوبة (8.504) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.71) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن العمل ذاته، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للمتغيرات التوضيحية على الرضا عن العمل ذاته بثقة مقدارها 95%.

ج- من خلال اختبار t لمعنوية المتغير التوضيحي ترشح المتغيرات التوضيحية العدالة التوزيعية. أي كلما تزداد العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة يزداد الرضا عن العمل ذاته والعكس صحيح. وبذلك يكون النموذج الإحصائي النهائي وفق الآتي:

$$Y_{4i} = 2.784 + 0.320X_{1i}$$

وكما موضح بالجدول الآتي:

التعليق	قيم t الجدولية	قيم t المحتسبة	قيم المعلمت الحدية $\beta_i$	قيمة الحددة الثابت a	التعليق	قيمة F الجدولية	قيمة F المحتسبة	معامل التوضيح $R^2$
معنوي	1.66	3.929	.320	2.784	التأثير معنوي	2.71	8.504	%23
غير معنوي		.806	.056					
غير معنوي		.263	.022					

- تأثير المتغيرات التوضيحية على المتغير التابع الرضا عن التقدير:

- 1- تبين أن المتغيرات التوضيحية تسهم بنسبة 35% من التغيرات الموجودة في الرضا عن التقدير، أما المتغيرات الأخرى فتساهم بنسبة 65% وهي نسبة تعكس أهمية تلك المتغيرات.
- 2- كانت قيمة F المحتسبة (15.10) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.71) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تقر بعدم وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على الرضا عن التقدير، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للمتغيرات التوضيحية على الرضا عن التقدير بثقة مقدارها 95%.
- 2- من خلال اختبار t لمعنوية المتغير التوضيحي ترشح المتغيرات التوضيحية العدالة التوزيعية والإجرائية. أي كلما تزداد العدالة التوزيعية والإجرائية بمقدار وحدة واحدة يزداد الرضا عن التقدير والعكس صحيح.

وبذلك يكون النموذج الإحصائي النهائي كما يأتي:

$$Y_{5i} = 1.717 + 0.217X_{1i} + 0.296X_{2i}$$

وكما موضح بالجدول التالي:

التعليق	قيم t الجدولية	قيم t المحتسبة	قيم المعلمت الحدية $\beta_i$	قيمة الحددة الثابت a	التعليق	قيمة F الجدولية	قيمة F المحتسبة	معامل التوضيح $R^2$
معنوي	1.66	2.224	.217	1.717	التأثير معنوي	2.71	15.10	%35
معنوي		3.532	.296					
غير معنوي		.886	.088					

خامساً - اختبارات الفروق: لمعرفة هل يوجد فرق بين آراء الذين شملتهم الاستبيان الاستبانة في الكليات الأهلية والحكومية، فقد جرى اختبار Mann-Whitney اللامعلمي لاختبار ذلك الادعاء وتبين من خلال قيمة المعنوية الخاصة بذلك الاختبار أنها أكبر من 0.05 أي أننا نقبل فرضية العدم التي تنص بعدم وجود فرق معنوي بين آراء الكليات الأهلية والحكومية ولجميع محاور البحث، وكما موضح بالجدول الآتي:

Test Statistics <sup>a</sup>								
	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Mann-Whitney U	832.000	877.500	915.500	830.000	737.000	841.000	941.500	937.000
Wilcoxon W	1735.000	1780.500	1818.500	1733.000	1640.000	1744.000	1844.500	1840.000
Z	-0.969	-0.577	-0.252	-0.988	-1.789	-0.891	-0.031	-0.069
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.332	0.564	0.801	0.323	0.074	0.373	0.976	0.945

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

يستعرض الباحث هنا مجموعة من الاستنتاجات التي توصل لها من خلال نتائج التحليل الميداني في محاور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكما يأتي:

- 1- تبين أن التوازن في الكليات الخاضعة للبحث جيد، وأن علاقة المنتسبين بمختلف مسمياتهم مع العمادات هي الأخرى جيدة، وهذا يعكس قوة الأواصر الوظيفية والاجتماعية بينهما.
- 2- وجد أن الإدراك أيضاً جيد للعدالة التنظيمية للمنتسبين في جميع الكليات الخاضعة للبحث، وهذا طبيعي في منظمات كهذه بمحاورها الثلاثة (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) وهذا أيضاً يشير إلى أن الولاء المنظمي لدى المنتسبين في العموم ناجم عن العلاقات الأكاديمية أكثر من الجوانب الاقتصادية.
- 3- تبين من التحليل الإحصائي وجود مستوى دلالة معنوية جيد مع إدراك المنتسبين أن العدالة التنظيمية ذات أثر بالغ في الرضا الوظيفي.
- 4- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهي التي كانت بمستوى معنوية جيد، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية في الكليات الخاضعة للبحث تسهم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، إذ كانت علاقة الارتباط قوية.
- 5- يشعر المنتسبون في معظم الكليات الخاضعة للبحث أن رضاهم الوظيفي الجيد ينسجم مع ميولهم واهتماماتهم، وهو الذي ينعكس إيجاباً على استمرارهم بالعمل من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي. وكذا المؤشرات الاقتصادية من أمثال الرواتب والعلاوات والمكافآت ناجمة عن إسهامهم الفاعل في بقاء ونمو وتطور الكليات.

### ثانياً: التوصيات

لاحظ الباحث من خلال تحليل الارتباط بين العدالة بأنواعها والرضا بأنواعه وجود علاقات يمكن توضيحها وفق الآتي:

- 1- وجود علاقة طردية ضعيفة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% م بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأمان الوظيفي، أي كلما يزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن الأمان الوظيفي والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.356^{**}$ ، وبناءً على ذلك من الضروري تنمية زيادة إدراك المنتسبين للعدالة التوزيعية بأنواعها المختلفة، وهذا الأمر يؤدي إلى تحسين أداء المنتسبين، ومن ثم الأداء الإجمالي للكليات الخاضعة للبحث.
- 2- ضرورة تعزيز الإحساس لدى المنتسبين بقوة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، الأمر الذي يجسد الارتقاء بمستوى العدالة التفاعلية.
- 3- التخفيف من حدة السياسات الروتينية ذات الصلة باتخاذ القرارات، وهذا الأمر يعكس سبل التعامل وفق العدالة الإجرائية.
- 4- غرس الإيمان في أذهان المنتسبين بالعدالة في توزيع المكافآت والأسجور بعيداً عن المحاباة واعتماد معايير دقيقة، وبما يعزز ممارسة وتطبيق بعد العدالة التوزيعية.
- 5- وجود علاقة طردية قوية وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% م بين العدالة التوزيعية والرضا عن المناخ العام، أي كلما يزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن المناخ العام والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.613^{**}$ ، لذلك لابد لعمادات الكليات من الاستمرار بمنهجها الخاص بالعدالة التوزيعية، لما له من تأثير في الرضا عن المناخ العام.



- 6- وجود علاقة طردية ضعيفة وذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها 99% بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأمان الوظيفي، أي كلما يزداد الاهتمام بالعدالة التوزيعية يزداد الرضا عن الأمان الوظيفي والعكس صحيح، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط  $0.356^{**}$  ولذلك لا بد لعمادات الكليات من الاهتمام بعبارات العدالة التوزيعية، لضمان تقوية العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأمان الوظيفي.
- 7- وفي العموم إن جميع علاقات الارتباط معنوية وطردية، ما عدا علاقة العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهذا يستوجب الحرص على متابعة واقع العدالة التفاعلية في المنظمة، وتأكيد معاملة جميع المنتسبين بعدالة واحترام.
- 8- القيام بوضع نظام للترقية يرتكز على العدالة والشفافية بحيث تكون الأولوية للأفراد المنتسبين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة، وأصحاب الأداء المتميز.

## المراجع Reference

- العنزي، سعد علي حمود، أيمن عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، (2014).

## الرسائل والأطروحات :

1. الدراجي ، سلام سعد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاميين ، بحث مقدم للحصول على درجة الدبلوم العالي ( المعادله للماستير ) 2015
2. Nix, Justin, Wolfe, Scott E. (2016). Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice, *Journal of Criminal Justice*, Volume 47, Pages 12-20
3. Wassermann, Maria , Fujishiro, Kaori , Hoppe, Annekatrin ,(2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 61, Pages 77-87
4. Yuh, Jongil , Choi, Sungsil ,(2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers, *The Social Science Journal*, Volume 54, Issue 4, Pages 450-457
5. Troesch, Larissa Maria ,Eve Bauer ,Catherine ,(2017). Second career teachers: Job satisfaction, job stress, and the role of self-efficacy, *Teaching and Teacher Education*, Volume 67 ،Pages 389-398.
6. Herr, Raphael M. , Bosch, Jos A. , Loerbroks, , Adrian , Genser, , Bernd , Fischer, Joachim E.,(2018). Organizational justice, justice climate, and somatic complaints: A multilevel investigation, *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 111, Pages 15-21
7. Vermeir, P. Blot, S. Degroote, S. Vandijck, D. . Vogelaers D.,. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study, *Intensive and Critical Care Nursing*, Volume 48, Pages 21-27
8. Ali M. H. and Yousif M. B. Z., "The Role of Applying The Total Quality Management Philosophy In Organizational Performance," *Journal of New Research Approaches in Management Science*, Vol.3, No.8, pp:145-167, 2020.
9. Ali M. H. and Yousif M. B. Z., "Total Productive Maintenance and its Effecting on the Application of Lean Production System," *Asian Journal of Business and Management*, vol.9, no.5, pp:76-92, November 2021. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v9i4.6780>