

أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

أبو القاسم الأخضر حمدي*

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذاً من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي. وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات. أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم. وفي الأخير، قدم الباحث جملة من التوصيات، كان أبرزها التركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية (من إدارة، قرارات وموضوعية) كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة، دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الاهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات.

الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، الرضا الوظيفي، الأستاذ الجامعي.

المقدمة

النفسية الشعورية للأساتذة لها الدور البارز في تحفيزهم وتحريكهم نحو أداء واجباتهم على وجه أكمل، كان من الضروري البحث عن الجوّ المناسب الذي يساعدهم في مهامهم الجسام، ونعني بذلك الرضا الوظيفي بصورة أخص، حيث استفاض علماء السلوك التنظيمي في البحث عن أهمّ المسببات التي تؤدي إلى رفعه.

وإضافة إلى ذلك، نُوه إلى أنّ الكثير من الدول العربية - من بينها الجزائر - عانت ولا تزال من مشكلة نزيف في كفاءاتها نحو الدول الأجنبية، حيث تُشير العديد من الأرقام إلى ارتفاع معدلات هجرة الأدمغة العربية المتميزة؛ وقد يعود ذلك إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية لا يمكن إنكار الدور فيها لمستويات الرضا الوظيفي للنخبة، والتي تحتاج في ظل الظروف العادية إلى اهتمام على الأقل بمستويات الرضا الوظيفي لديهم.

تمثل الجامعة صرحاً علمياً ومعرفياً وتكوينياً تُراهن عليه الكثير من الحكومات باعتبارها فضاءً مناسباً للاستثمار البشري، ليس ذلك فحسب، بل معياراً على تقدّم الدول وانحطاطها، حيث يعد الحكم على ذلك النّقد قاصراً إذا عزلنا الجامعة عن جملة المعايير الأخرى المتعلقة بالاقتصاد.

ولأن مصدر قوّة وتأثير الجامعة ينبثق من كفاءة وقدرة مواردها البشرية، خاصة التكوينية والتأطيرية منها، ممثلة في مجموع الأساتذة الباحثين على وجه الخصوص، ولأنّ الحالة

*أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر

hamdibelkacem@yahoo.fr.

تاريخ استلام البحث 2014/7/20 وتاريخ قبوله 2014/10/23.

مشكلة الدراسة

يعلم جميعنا أن الأساتذة الباحثين في مختلف الجامعات الجزائرية يعانون من الكثير من المشكلات، منها ما يتعلق بغياب مناخ تنظيمي ملائم، ومنها ما يتعلق بمستوى الإنصاف والعدالة الممارسة تجاههم من طرف المسؤولين، زيادةً على بعض المشكلات التي تعترضهم في أداء مهامهم العلمية أو الإدارية مثل التخرج، النشر، حضور المنتقيات والمؤتمرات، التأهيل وغيرها؛ كل هذه الظروف قد تؤدي إلى التأثير سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين، لأنه كلما كانت هناك أجواء إيجابية ومناخ جامعي صحي إبداعي كلما تولد لديه شعور بارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي (أبو سمرة، 2007).

من هذا الواقع، وتأسيساً على ما سبق، برزت الحاجة إلى دراسة بعض من تلك المشكلات التي تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للأساتذة، والتي تتعدى بدورها إلى آثار أخرى كانخفاض الأداء ونقص الحافز نحو العمل وتدني الفاعلية العلمية والتربوية؛ ولذلك فإننا نرى أن موضوع العدالة التنظيمية يعد من بين المواضيع التي لا زالت تطرح علامات استفهام كبيرة حول مدى توفرها في البيئة الجامعية العربية عموماً، والجزائرية على وجه الخصوص، خاصة وأن الأستاذ الجامعي يعد العامل الأساس وحجر الزاوية في النظام التعليمي التكويني الجامعي، والعنصر الأكثر أهمية في مدخلاته؛ ولهذا بات لزاماً على من يسهر على إنجاز ذلك النظام، أن يهتم أشد الاهتمام بتحسين تلك المدخلات (الأستاذ الجامعي على وجه الخصوص)، عن طريق تهيئة المناخ المناسب والبيئة الملائمة التي تحث على الإنصاف والعدالة في جميع مستوياتها (لأن العدالة التنظيمية تصب في مسعى علمي يهدف لسد الفجوة بين أهداف الأساتذة وأهداف الجامعة، ولأنها تساعد في بلورة جزء كبير من المناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة أيضاً). وبعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية التي كانت ولا زالت تحتل أهمية بالغة سواء لدى المنظرين أو الإداريين، وذلك راجع إلى الآثار التي تترتب عنها سواء لدى الكلية أو الأقسام التابعة لها، أو الجامعة أو حتى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم؛ فالنتيجة التي نطمح أي إدارة إلى تحقيقها هي الرضا الوظيفي المرتفع في

جميع أبعاده وعناصره، ولكن ذلك لا يتأتى إلا في ظل توفر ظروف معينة تُعرف بوجود مجموعة من المؤشرات الدالة على ذلك، ومنه يمكننا القول بأن هذه الدراسة تهتم بدراسة أثر عامل مهم متعلق بالسلوك التنظيمي يتمثل في العدالة التنظيمية في متغير تنظيمي آخر لا يقل أهمية عن الأول والمتمثل في الرضا الوظيفي.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من المتغيرات التنظيمية على غرار الرضا الوظيفي، ولتميز موضوعها بالحيوية والتجدد في الطرح، وربطاً لما سبق في البيئة الجامعية، ارتأينا أن نسلط الضوء على هذا الأثر في إحدى كليات جامعة الأغواط والتي ستكون ميداناً تطبيقياً لهذه الدراسة.

أسئلة الدراسة

تنبثق أسئلة دراستنا من خلال الواقع المعاش داخل الجامعة، حيث تتمثل في جملة من التساؤلات:

1. ما هو مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط؟
 2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط؟
 3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط؟
 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة، الأقدمية، القسم؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة، الأقدمية، القسم؟
- وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات السابقة، اعتمدنا على الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية

الأهداف التطبيقية:

- التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالكلية؛
- بيان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية؛
- بيان الفروق بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم؛
- بيان الفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية: عرّف "غرينبرغ وكروبانزانو" (Greenberg and Cropanzano) العدالة التنظيمية بأنها: " تصور أو إدراك الأفراد للعدالة والإنصاف في المؤسسة"، وركزا في ذلك التعريف على مستوى الإدراك بالدرجة الأولى.

الرضا الوظيفي: عرّف "لوك" (Locke) الرضا الوظيفي بأنه: " استجابة شعورية مستمرة تجاه العمل كله أو جزء منه"، وعرّفه نفس المفكر السابق أيضا بأنه: "حالة إدراكية للفرق بين ما يتوقعه الفرد وما تقدمه الوظيفة أو العمل له، ومن خلال درجة إشباع الحاجات والرغبات الخاصة به"؛ وهذا يعني بأن الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه العمل، تكون نتيجة إدراك لمستوى إشباع حاجاته ورغباته.

محددات الدراسة

التزم الباحث من خلال هذه الدراسة على المحددات الآتية:

- المحددات المكانية:** شمل الباحث دراسته على جميع هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار تليجي بالأغواط؛
- المحددات الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين أبريل وماي 2014؛
- المحددات الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على متغيرين: العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط".

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة هذه في جملة من النقاط، لعنا نذكر أهمها:

1. تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث أول دراسة يتم إجراؤها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الأغواط، والتي تعالج موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تكون أهمية هذه الدراسة من خلال حصرتها (في الجامعة) بالدرجة الأولى، وتشخيصها للواقع الجزائري، والاستفادة من الفوائد المستقاة منها لمساعدة الإدارة في الوقوف على أهم العوامل ذات التأثير في مستوى الرضا الوظيفي؛
2. فتح المجال أمام الأساتذة والباحثين أكثر من أجل معالجة هكذا مواضيع خاصة تلك المتعلقة بميدان السلوك التنظيمي.

أهداف الدراسة

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً، يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالآتي:

الأهداف النظرية:

- التطرق بصورة تفصيلية لموضوع العدالة التنظيمية بصورة أقرب للواقع؛
- بيان الأثر الذي تؤديه العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي نظرياً؛

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

الأدبيات النظرية:

العدالة التنظيمية:

يعتقد الكثير من الباحثين أن مفهوم العدالة الاجتماعية الذي يعد مصدر ظهور مفهوم العدالة التنظيمية يرتبط حصرياً بالجانب الاجتماعي فقط، وذلك الأمر في الحقيقة غير صحيح نظراً لإسهامات الكثير من المفكرين في شتى المجالات، والتي من أهمها علم النفس والإدارة وغيرهما من جهة، وإلى ارتباطهما بالجانب الإنساني الاجتماعي من جهة أخرى، أدى إلى اتساع وشمولية هذا المفهوم في تلك العلوم، أما تحريراتها العلمية فتعود جذورها إلى أعمال "أدامز" سنة 1963 فقط (العمرى وعيسى، 2010).

وتكتسي العدالة التنظيمية أهميتها من حيث طبيعة مخرجاتها التنظيمية، حيث يرى الكثيرون بأن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي، إذ تُعدّ العدالة التوزيعية محدداً للرضا عن الراتب، والعدالة الإجرائية للرضا عن الإجراءات، والثقافية للرضا عن العلاقات (Patrick, 2012)، ويرى آخرون بأنّ العدالة التنظيمية هي محدّد للثقة تجاه المشرف والإدارة، ومحدّد للولاء والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Harvey and Haines III, 2005).

تعريف العدالة التنظيمية:

اهتم الكثير من المفكرين بموضوع العدالة التنظيمية أمثال (Cropanzano, Adams, Greenberg, steers, Moorman, Niehoof) والذين استفاضوا في البحث في مجال السلوك التنظيمي، حيث نجدهم لم يختلفوا كثيراً في تعريف هذا المفهوم الذي يتجلى من خلال ما يأتي:

تعريف (Greenberg&Cropanzano; Moorman): " هي عبارة عن إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة" (Cropanzano and Greenberg, 1997);

تعريف (James): " هي إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تُقدّمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات" (James, 1993);

تعريف (Bies&Tripp) هي: " القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحوكّم بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة

أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد" (Bies and Tripp, 1996) .

نستطيع من خلال التعاريف أعلاه أن نستخلص عنصراً مهماً، يتمثل في كون مفهوم العدالة التنظيمية هو عبارة عن مسألة إدراكية لدى الأفراد، والتي نجدُها تختلف فعلياً بين شخص وآخر، غير أن الملاحظ أيضاً هو أن العدالة التنظيمية التي تُقاس على مستوى المؤسسات، لا يمكن الاعتماد على رأي فرد أو اثنين في المؤسسة للحكم على درجتها، بل ينبغي معرفة متوسط تلك الدرجات لدى عينة ممثّلة فعلاً للمجتمع، حيث يعدّ ذلك محدداً مهماً لمفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

ويعتقد بعض المفكرين أن العدالة التنظيمية مسألة شعورية لا إدراكية، أي ترتبط بالشعور والإحساس لا بالإدراك (Tziner and Oren, 2012)؛ ونحن نعتقد في هذه المسألة بأنّ العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً في تعريفها بالإدراك وليس بالشعور، حيث يُمثّل هذا الأخير انعكاساً للإدراك السابق، أي مرحلة ثانية بعد الاستجابة للإدراك، وتتجلى الكثير من الانعكاسات لمسألة الإدراك على عدّة متغيرات مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، التغيب، الرغبة في ترك العمل،... وغيرها؛ بينما يرى آخرون أن الشعور والتفكير والنصرف ما هي إلا متغيرات متأثرة أصلاً بالعدالة التنظيمية المدركة (Bies, 1993).

إذن، يمكن القول بناءً على ما سبق أن العدالة التنظيمية هي إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة أو المسؤولين داخل المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها. لذلك هي تحتلّ مكاناً مهماً جداً ضمن أولويات الإدارة، لأنها تتعكس إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة،...)، ومن ثمّ على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية وثقافة قوية...، وغيرها) (Beugré, 2002).

التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

لقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على أعمال "أدامز" في العدالة التوزيعية فقط، حيث استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، وقد أكد

درجة التعامل أو التفاعل معهم حال تطبيق الإجراءات عليهم.

أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثير من المنظرين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسيين، وهما العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي، أما هذا الأخير فقد شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي، والذي سمي فيما بعد بالعدالة التفاعلية.

وفيما يلي كل بعد من الأبعاد الثلاثة على حدى:

العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية، حيث عرفها (Milkovich & Newman) بأنها: "الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد"، ويرى Folger & Greenberg (1985) بأنها: "العدالة المدركة للمحتوى والنتائج"، ويرى (Deutsch) (1985) بأنها "العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر في رفاهية الفرد" (Sudin, 2011). من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء.

ولكي يسهل فهم هذا البعد جيداً، لا بد من فهم النظرية التي قدمها "أدمز" المتعلقة بنظرية الإنصاف (Equity theory)، حيث قام بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته (إسهاماته) مع المخرجات التي يتلقاها (المكافآت)، ومقارنتها مع تلك المدخلات والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل؛ فإذا كان ذلك المعدل غير متكافئ، ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفعاً (Overpaid) (أكبر من الواحد) يشعر بالسعادة، أما الطرف الآخر (Underpaid) (أقل من الواحد) فإنه يشعر بالغضب، وذكر "أدمز" من خلال ذلك أيضاً أن تساوي المعدل (المدخلات مع المخرجات مع الآخرين) سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية وشعورية أخرى مثل الرضا (Greenberg, 1990 ; 1993)؛ وذلك بدوره يقودنا إلى معرفة ردود الفعل التي يقوم بها الأفراد

"أدمز" في نظريته أن الأفراد لا يولون اهتماماً كبيراً لمعدل المخرجات التي يتحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات. وقد مثل ذلك جيداً في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية، حيث اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات أن يتم حساب مدخلات شخص ما (الجهود، الأداء، الخبرة، التعليم،...، وغيرها) وتقسمها على المخرجات، ومقارنة ذلك المعدل بنفس الصيغة ولكن لشخص آخر، حتى يتضح بذلك مستوى العدالة في التوزيع (Colquitt et al., 2001).

وفي سنة 1975 قام كل من (Thibaut & Walker) بدراسة بينا فيها أن الأفراد يقبلون القرارات ويعتونها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها، وعندما يتحكمون في العمليات أيضاً، ويُعد الباحث السابقان أول من أطلق هذه التسمية "العدالة الإجرائية" على هذا المفهوم (أبوتايه، 2012)، والذي يمكن اختصاره في إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على الأفراد من حيث الملائمة، الإنصاف وغيرها؛ ويقترح الباحث إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكاً إيجابياً لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة؛ ويضيف البعض أيضاً أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب على التساؤل الخاص بكيفية اتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف (Kals and Jiraneck, 2012).

غير أن (Leventhal) وزملاؤه قاموا بالتوسع أكثر في مفهوم العدالة الإجرائية، حيث قدموا مجموعة من المحددات الخاصة بالعدالة الإجرائية (Colquitt et al., 2001)، والتي سنوردها في محور أبعاد العدالة الإجرائية بنوع من التفصيل. وفي سنة 1986 قدم (Bies & Moag) المفهوم الجديد المتعلق بالعدالة التفاعلية، والتي لا تختلف كثيراً عن العدالة الإجرائية، حيث يقسم المفكرون هذه الأخيرة إلى جزئيتين، الأولى تتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي، والثانية تتعلق بالجانب الاجتماعي التفاعلي، فالأولى تهتم بتصميم القرارات وصناعتها، والثانية بتطبيقها على الأفراد (طريقة تطبيقها في الشق الاجتماعي وليس الإجرائي).

وتشير العدالة التفاعلية هنا إلى جانب مهم جداً في تطور مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد

- المعلومات قبل اتخاذ تلك القرارات الإجرائية؛
4. التصحيح (Correct): وذلك بتصحيح القرارات في حالة تقديم الطعون والشكاوى من طرف الأفراد؛
 5. ممثلة (Representative): حيث يجب أن تمثل تلك القرارات جميع الأفراد بدون استثناء؛
 6. أخلاقية (Ethical): عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة حال تطبيق تلك الإجراءات.
- تجدر الإشارة إلى أن Folger(1987) أكد على أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة التوزيعية، باعتبار أن الإجراءات هي التي تحدّد سبل صرف وتحديد المخرجات التي يتلقاها الأفراد.

العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

توصّل (Robert J.Bies) من خلال دراساته وأبحاثه إلى قناعة مفادها أن النموذج التقليدي الذي يقيس العدالة التنظيمية من خلال الإدراك الجماعي يُعدّ قاصراً، ذلك أن عامل الدّاتية يؤدي دوراً كبيراً في ذلك؛ وقد أشار (Greenberg) في حديثه عن العدالة الإجرائية إلى أن العدالة التفاعلية لا يمكن فهمها إلا في ظلّ العدالة الإجرائية، حيث تتجلى من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، وقال بأن العدالة التفاعلية تشير إلى العلاقة بين الفرد ورئيسه فقط؛ بينما تشير العدالة الإجرائية إلى العلاقة بين الفرد ومؤسسته (ردود الفعل بين الفرد وسياسات المؤسسة أو الإدارة العليا). وقد قام (Cropanzano) وزملاؤه بدراسة نتج عنها أن العدالة التفاعلية تُعدّ من محدّدات الأداء الوظيفي خلافاً للعدالة الإجرائية (Bies, ND).

وقد عرف (Bies & Moag) العدالة التفاعلية بأنها: "اهتمام الأفراد بطبيعة وجودة التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات"، وقد حصر الكاتبان السّابقان تطبيقات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر (Masterson et al., 2005):

1. المصداقية (Truthfulness): وتعني مصداقية ووضوح متخذ القرار؛
2. الاحترام (Respect): وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الفظاظ والغلظة مع الأفراد؛
3. ملائمة الأسئلة (Propriety of questions): وتعني تجنّب مُتخذ القرار لطرح الأسئلة غير اللائقة،

جزاء تلك المقارنة، وأبرزها أنه يغير من مدخلاته (خفض الأداء والجهد عندما تكون المكافآت منخفضة، والعكس) أو من مخرجاته (تغيير وجه المقارنة ليكون منسجماً أكثر مع الواقع). هذا وإنّ فإنّ نظرية الإنصاف التي جاء بها "أدمز" انتقدت في عدّة جزئيات، أهمّها أنّ العدالة التوزيعية تقوم على مسألة مقارنة المخرجات مع المدخلات، على شكل قيم كميّة، بينما نجد الكثير من المتغيرات التي تدخل في المدخلات مثل الجهد، الأداء،... لا يمكن تكميها أو بالأحرى يصعب قياسها، وبالتالي سينعكس ذلك سلباً على المعدّل الذي تتمّ به المقارنة، وبالتالي العدالة التوزيعية نفسها، وذلك ما ذهب إليه (Greenberg, 1990) (Wieck). كما قدّم (Leventhal) مقارنة أخرى تشبه مقارنة الإنصاف (لأدمز)، حيث تميّزت عن هذه الأخيرة بكونها تركّز على الاستباق (Proactive) وليس مجرد التفاعل أو ردّة الفعل التي قدّمها "أدمز" (Reactive)، حيث قدم (Leventhal) وزملاؤه دراسة تركز على الشروط التي تضمن عدالة لدى الأفراد، يعني أن هؤلاء يعتقدون بصورة استباقية أن ترقية التوافق الاجتماعي تحدث باستخدام تخصيص عادل للموارد، حيث يدركون العدالة التوزيعية بصورة استباقية وليس بعد المقارنة كما قال "أدمز" (Leventhal, 1980; Greenberg, 1990).

العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

لقد تكلّفت الدراسات التي قام بها (Thibaut & Walker) سنة 1970 بتطوير نظرية العدالة الإجرائية سنة (1975)، وقد قدّم تعريفاً لها مفاده: "أنّها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتمّ بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات (Elamin and Alomaim, 2011) (Rai, 2013). وقد أضاف (Folger and Bies) مجموعة من المعايير التي يتمّ الاعتماد عليها في إدراك تلك العدالة وهي (Folger and Bies, 1989 ; Rai, 2013):

1. الاتساج (Consistency): ويعني الثبات والعدالة في التعامل مع الأفراد؛
2. عدم التحيز (Unbiased): وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر؛
3. الدقة (Accurate): وذلك بتحريّ الدقة في

2. عدالة شخصية (Interpersonal justice):

وتشير إلى درجة التعامل مع الأفراد من حيث الاحترام والتقدير.

وفيما يلي شكل يختصر أبعاد العدالة التنظيمية، ويبين مكونات أو تطبيقات كل بُعد، والجوانب التي يحتويها كل بُعد، حيث تحتوي العدالة التوزيعية على الجانب المتعلق بالقرارات، أما العدالة الإجرائية فبالعمليات، وأخيرا العدالة التفاعلية بالعلاقات.

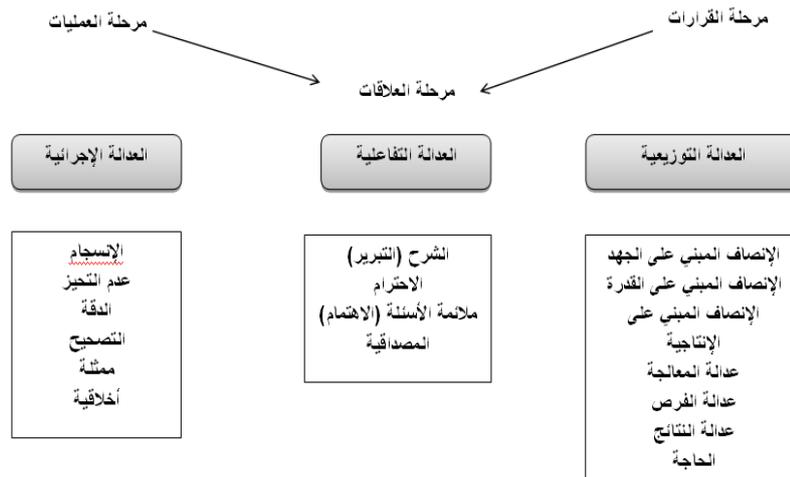
أو الأحكام المسبقة؛

4. التبرير (Justification): وتعني التبريرات التي يقدمها متخذ القرار في قراراته تجاه الأفراد.

وقد قام بعضهم بتقسيم العدالة التفاعلية إلى (Beugré, 2007):

1. عدالة معلوماتية (Informational justice):

تتمثل في ملائمة المعلومات المستعملة في شرح كيفية اتخاذ القرارات ودقة الحسابات المقدمة؛



Source: (Chelladurai, 2006).

الشكل (1)

أبعاد ومجالات العدالة التنظيمية

سازة، تنتج عن تقييم للعمل أو خبرة العمل" (Tekell, 2008)؛ يلاحظ من خلال التعريف السابق، أنه ركز على الشعور والإدراك معا، فالرضا الوظيفي كما يراه "لوك" هو حالة إدراكية تقوم على التقييم (نتيجة المقارنة بين البدائل) لتنعكس فيما بعد على الشعور (الانفعال) ليكون إيجابيا أو سلبيا (نتيجة الخبرة في العمل)؛

تعريف (Hoppock): "هو عبارة عن شعور وإحساس شامل تجاه العمل، ويُعبّر عنه بالحب أو الكره (النفور)" (Thompson, 2008)؛

تعريف (Maslow): "هو تلبية الحاجات الإنسانية" (Thompson, 2008)؛

الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بمواضيع عامة تخص العمل، وأخرى خاصة تخص الوظيفة والأداء، حيث يمثل الأداء خطأً أحمر للأفراد في مكان العمل (العكس والحسين، 2008)، وقد ظهر الاهتمام بالرضا الوظيفي متأخرا نوعا ما، حيث بدأ في منتصف الثلاثينات من القرن الماضي، وتطور بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، وازداد تطورا بمطلع الخمسينات، حيث سميت تلك الفترة بالمرحلة الذهبية في علم الإدارة (العنزي، 2008).

تعريف الرضا الوظيفي

تعريف (Locke): "هو عبارة عن حالة انفعالية إيجابية

الوظيفي في: المعوقات التنظيمية وصراع الأدوار الأسرية وتغيرات الأدوار وضغط العمل والرتاب وعبء العمل والرقابة وجدولة العمل (Ercikti, 2008)؛

حسب (Argyle): سنة 1972، وحددها في التالي: عوامل داخلية (التنوع والاستقلالية واستخدام المهارات والقدرات)، وعوامل أخرى مثل: عدد ساعات العمل، العوامل التحفيزية (الرتاب والوضع المهني وحجم الفريق أو المجموعة وفرص الترقية والأمن الوظيفي)، مجموعة العمل (التوافق وحجم المجموعة وفرص التفاعل)، الإشراف (المشاركة في اتخاذ القرارات)، المؤسسة (حجم وطبيعة المؤسسة والمشاركة في الإدارة)، الفروق الفردية (الجنس والعمر والشخصية والذكاء) (Ercikti, 2008).

ويرى آخرون بأن محددات الرضا الوظيفي تقتصر على: الوظيفة والأجر وفرص النمو والارتقاء الوظيفي والإشراف والقيادة ومجموعة العمل والنواحي الاجتماعية (بطاينة وآخرون، 2006).

وقد اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على أغلب المحددات التي ذكرها (Argyle).

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، نذكر أهمها فيما يأتي (Ercikti, 2008):

1. **نظرية العاملين لـ "هرزبرغ":** وتسمى هذه النظرية بنظرية العاملين، حيث قدم "هرزبرغ" نظريته المفسرة للرضا الوظيفي، وحصرها في عاملين أساسيين؛ العامل الأول ممثلًا في العوامل المحفزة (Motivators) وهي العوامل المتعلقة بالوظيفة ويدخلها على وجه الخصوص، وتتمثل في: الإنجاز والمسؤولية والعمل بجد ذاته والاعتراف والتقدم والترقية، وقال بأن الفرد الذي يملك هذه العوامل يصبح راضيًا عن العمل ومحفزًا نحوه؛ أما العامل الثاني فيتمثل في العوامل الصحية (Hygienefactors)، وتتمثل في تلك العوامل الخارجية عن الوظيفة والتي لا تؤدي بصورة مباشرة إلى الرضا الوظيفي، بل إن غيابها قد يؤدي إلى عدم الرضا، تتجلى تلك العوامل في: السياسات التنظيمية

تعريف (Lawler): " الفرق بين ما يعتقد الأفراد عما سيتلقونه ويدركونه، وما يتلقونه فعلاً؛

تعريف (Hunt): "الشعور السلبي أو الإيجابي تجاه الجوانب الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل" (Thompson, 2008)، وقد استنتى (Shermerhorm) وزملاؤه الشعور السلبي من التعريف، واقتصر على الشعور الإيجابي فقط (أبوتايه وآخرون، 2012).

تعريف (Kortez): "حالة شعورية (انفعالية) إيجابية تعكس مدى ولع الفرد واستجابته لعمله" (Thompson, 2008)، وأضاف البعض "استجابة الفرد وإشباعه لحاجاته وتحقيقه لأهدافه" (المعمري، 2007)؛

من خلال التعاريف السابقة، نخلص إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن: " حالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تتأتى نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته، وتتبعك بعد ذلك على الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل والرغبة في ترك العمل... وغيرها".

وتكملة للتعاريف السابقة، يشير بعض الكتاب، إلى أن للرضا الوظيفي مكونات ثلاثة (Kumar et al., 2009):

مكون تقييمي: نتيجة تقييم الفرد لجملة من المتغيرات التي سنذكرها لاحقاً (أي التوافق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته، ودرجة ذلك الإشباع) (أبوسمرة، 2004)؛ مكون إدراكي: فنتيجة لعملية التقييم السابقة، يتشكل لدى الفرد إدراكٌ مبنيٌّ على اعتقادات وقناعات شخصية، تتم وفق مطابقة للواقع الناتج عن التقييم مع ما يتوقعه في الواقع؛ مكون وجداني (عاطفي): فنتيجة للتقييم الذي يليه الإدراك، ينعكس ذلك في الأخير على الشعور بالرضا أو عدم الرضا.

محددات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة محددات أو عوامل تؤثر فيه، نذكر منها:

حسب (Spector): حدّد هذا الكاتب محددات الرضا

* يعتقد (Kovach) أن الرضا الوظيفي هو جزء مكون من مكونات الالتزام التنظيمي.

3. الرضا عن العمل.

4. انخفاض نسبة التغيب وترك العمل.

وقد قدم كل من "هاكمان وأولدهام" (في سنة 1980) معادلة لقياس درجة التحفيز لدى الأفراد (Motivation Potential Score)، وتساوي (Oldham and Hackman, 2005):

$$\text{درجة التحفيز الكامنة (MPS)} = (\text{تنوع المهارات} + \text{هوية العمل} + \text{تأثير العمل}) / 3 \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية الراجعة}$$

وقد خلص كل من المفكرين السابقين إلى نتيجة مفادها، أن ارتفاع درجة التحفيز الكامنة لدى الأفراد تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع وأداء عالٍ.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي وهي كثيرة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: نظرية: تحديد الهدف، "بورتروولر"، الجماعة المرجعية لـ (Hulin & Blood)، ماكيلاند، التوقع، "الدرفير"، ...، وغيرها، والتي لا يتسع المجال لذكرها (المعمري، 2007).

الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات السابقة للموضوع محل الدراسة، سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، ونظرا لكثرتها سنحاول اختصار أهمها في الآتي:

الدراسات العربية

- دراسة (العمرى وعيسى، 2010): بعنوان: "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ودراسة الفروق إن وجدت بين كل من النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية وفق متغيرات: الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية؛ وقد شملت عينة الدراسة 500 عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية

والراتب والإشراف والقيادة وشروط وظروف العمل والاتصالات مع المشرف والزملاء. ويعتقد "هرزبرغ" أن الأفراد يحتاجون إلى معدلات مقبولة من العوامل الصحية حتى يصبحوا حياديين، وأن يتحصلوا على معدلات عالية من المحفزات حتى يرتفع أداؤهم؛

2. نظرية خصائص الوظيفة لـ "هاكمان وأولدهام" (Hakman & Oldham): يعود أصل هذه

النظرية إلى نظرية "ماسلو" للحاجات، ونظرية التوقع، وتقوم هذه النظرية على اعتبار أن التغيير في العوامل الداخلية (Intrinsic work environment) للعمل يؤدي إلى زيادة كبيرة في التحفيز والرضا لدى العاملين، وتضم هذه النظرية المكونات الآتية:

• الخصائص الأساسية للوظيفة: وتضم هذه الخصائص ما يأتي:

أ. تنوع المهارات: حيث أن التنوع ضروري لرفع الرضا الوظيفي.

ب. شمولية العمل: وتعني قيام الفرد بالعمل كاملاً، وليس مجرد جزء منه.

ج. تأثير العمل: حيث يكون الفرد راضياً بصورة أكبر كلما أحس بأن عمله يؤثر في النتائج أو في الآخرين.

د. الاستقلالية: حيث تكون له الحرية في العمل.

هـ. التغذية الراجعة: حيث تكون الضرورة بأن يعرف الفرد ردود الأفعال التي يقوم بها.

و. الحالة النفسية الحرجة: فإذا كان الفرد يمتلك جميع الخصائص الخمسة السابقة، فإنه سيمر بثلاث حالات نفسية، وهي:

الإحساس بقيمة العمل، الإحساس بالمسؤولية عن العمل ونتائجه، والقدرة على تقييم العمل.

2. المخرجات: تكون المخرجات في هذه الحالة على

الشكل الآتي:

1. ارتفاع الحافز نحو العمل.

2. ارتفاع مستوى الأداء.

- إلى جملة من النتائج:
- معدّلات الرّضا لأساتذة الجامعات الحكومية أكثر من الخاصة على العموم؛
 - عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلّق بأبعاد الرضا الوظيفي، باستثناء عنصري تقييم الأداء والمناخ الأكاديمي، حيث تبيّن فيها أن معدّلات الرّضا في الجامعات الخاصّة أكبر منه في الجامعات الحكومية.

وفي الأخير أوصى الباحث بالعمل على تحسين مناخ العمل في الجامعات الحكومية، وتحسين العلاقة بين الزملاء في الأقسام العلمية، وضرورة امتناع إدارة الكليات عن التدخل في عمل أعضاء هيئة التدريس، مع تحسين علاقتها معهم، أمّا في مجال التقييم، فأوصى الباحث باعتماد إجراءات موضوعية في تقييم أعضاء هيئة التدريس والتّركيز على الأداء فقط في تقييم عملهم.

- **دراسة (عبود، 2012):** بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، (دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية)"، قام الباحث بمحاولة دراسة أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين المدرسين والمعلمين قوامها 472 في عدد من مدارس مركز محافظة الديوانية، وقد هدف من خلال هذه الدراسة الكشف عن مدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة، تمكن من خلالها الحصول على نتائج أهمها: وجود معدل متوسط لشعور العاملين للعدالة التنظيمية بقيمة 3.35، وقد احتلت العدالة التفاعلية المرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية ثانياً والعدالة التوزيعية رابعاً، ثم العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة بقيمة 2.82؛ أمّا معدل الرضا الوظيفي فقد تم تسجيل قيمة مقبولة بلغت 3.63 (حيث بلغ بُعد الرضا عن الذات أعلى قيمة، والرضا عن الجوانب المالية أدناها).
- **دراسة (العكش والحسين، 2008):** بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن (دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية)"، هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، استخدم فيها الباحث أداة الاستبانة المكونة من أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي فقط، وقد شملت الأبعاد التالية: المكافآت المالية والإجراءات الإدارية والبحث العلمي والمناخ الأكاديمي والخدمات الاجتماعية ووسائل التدريس وتقييم الأداء؛ وقد شملت عينة الدراسة 93 عضواً من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية و110 في الجامعات الخاصة، وتوصل الباحث

- والخاصة من مختلف الكليات والتخصّصات الأكاديمية خلال العام الدراسي 2007-2008، وقد خلص الباحث إلى النتائج الآتية:
- بلغ مستوى العدالة التنظيمية معدلاً متوسطاً بشكل عام.
- العدالة التفاعلية أولاً من حيث الترتيب، ثم العدالة الإجرائية فالتوزيعية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية (الرفاعي والبيروقراطي والسياسي) والعدالة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية فقط، دون غيرها من المتغيرات الأخرى.

وأوصى الباحث في الأخير بضرورة إيلاء الجامعات الأردنية اهتماماً أكبر بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق رضا وظيفي أكبر لدى أعضاء هيئة التدريس، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وسلوكياتهم، وبعد ذلك على مخرجات التعليم العالي، كما أوصى الباحث بتقنين عملية الترقية وفق أسس موضوعية وعادلة وذلك بناءً على النتائج التي بيّنت تأثير الرتبة الأكاديمية على العدالة التنظيمية، إضافة إلى تلك التوصيات تشجيع تكرار مثل هذه الدراسة كل 3 إلى 5 سنوات لمعرفة تقدّم الجامعات في هذا المجال.

- **دراسة (العكش والحسين، 2008):** بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن (دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية)"، هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، استخدم فيها الباحث أداة الاستبانة المكونة من أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي فقط، وقد شملت الأبعاد التالية: المكافآت المالية والإجراءات الإدارية والبحث العلمي والمناخ الأكاديمي والخدمات الاجتماعية ووسائل التدريس وتقييم الأداء؛ وقد شملت عينة الدراسة 93 عضواً من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية و110 في الجامعات الخاصة، وتوصل الباحث

أداة الاستبانة المكونة من 30 فقرة، وقد توصل الباحث من خلالها على النتائج الآتية:

- مستوى متوسط في الرضا الوظيفي بشكل عام.
- مستوى الرضا عن الرواتب والحوافز هو الأعلى، ومستوى الرضا عن مجال الإشراف هو الأدنى.
- وجود فروق في متوسطات الرضا تعزى لمتغيرات الجنس (صالح الذكور) والدرجة العلمية (صالح حملة الماجستير) والتخصص (صالح ذوي التخصصات الإنسانية) والرتبة الأكاديمية (صالح رتبة المدرس) والخبرة (صالح من تقل خبرته عن 6 سنوات) والمنطقة الجغرافية (صالح منطقة وسط الضفة الغربية).

وأوصى الباحث بتخفيف الأعباء الأكاديمية للمشرفين للتفرغ للبحث العلمي، مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهم، والعمل على تحسين البيئة المادية من مرافق وتجهيزات فنية مثل التدفئة والتبريد، كما أوصى بمشاركة المشرفين الأكاديميين في اتخاذ القرار وتوزيع المناصب الإدارية بنزاهة.

- دراسة (حمداي وبخوش، 2011): بعنوان: "دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية"، هدفت الدراسة إلى البحث عن دور الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بولاية خنشلة بالجزائر، وشملت العينة 127 عضو هيئة التدريس بالجامعة، وقد اعتمد الباحث على أدوات المقابلة والملاحظة والاستبانة، وتوصلا إلى النتائج التالية:

- معدّل ضعيف للرضا عن الراتب والوسائل المادية وظروف العمل المادية مثل المطاعم والمرافق الضرورية للراحة، وعدم الرضا خاصة عن النظافة في محيط عمله كقاعات الأساتذة وغيرها من المرافق الأخرى؛
- عدم رضا الأساتذة الجامعيين في المركز الجامعي عن مدى توفر وسائل إشباع حاجته الفردية؛

علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكان أعلى ارتباط بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي حيث بلغ 0.74.

وقدم الباحث توصيات أهمها: تحسين الدّخل وتقليل الفروق في الرواتب لضمان العدالة التوزيعية، ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والاستماع لانشغالاتهم والتفاعل الإيجابي معهم، وجوب اعتماد الإدارة على الشفافية والصراحة وتجنب التحيز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة (أبو حشيش، 2011): بعنوان: "العلاقة بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مشروعات المنطقة الصناعية. جنوب بورسعيد"، هدف الباحث من خلال رسالته إلى دراسة علاقة تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي على العاملين بمشروعات المنطقة الصناعية بجنوب بورسعيد، وكان قوام العينة المبحوثة 109 عامل من العاملين الدائمين بتلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من محاور الدراسة الثلاثة؛ وقد نتبين من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

وقد قدم الباحث جملة من التوصيات أهمها تحسين الإجراءات المعتمدة من طرف تلك المشروعات، لضمان زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

- دراسة (أبوسمرة، 2004): بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الأكاديميين المتفرغين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين بشكل عام، وفق متغيرات: الجنس والرتبة والدرجة العلمية والخبرة والتخصص والمنطقة الجغرافية، وشملت الدراسة جميع المشرفين الأكاديميين في الجامعة والمقدر عددهم بـ 200 مشرف ومشرفة متفرغين في الجامعة، حيث اعتمد الباحث على

بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، هدفت الباحثة إلى محاولة الكشف عن علاقة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بالأردن مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين بذات الثانويات؛ وقد شملت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من 658 معلما ومعلمة، وتمثل 10 ٪ من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها: بلوغ مستوى الممارسات الإدارية معدلا مرتفعا جدا، ومرتقعا لكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما نتج عن الدراسة وجود علاقة قوية بين كل من: الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، الممارسات الإدارية والولاء. وفي الأخير أوصت الباحثة بأن يركز المديرين في أعمالهم على جميع المجالات، وضرورة تأهيل المديرين وعقد دورات تدريبية وإشرافية لهم لإتقان مهارات متنوعة في مجالات مختلفة من العمليات الإدارية، وضمان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في مديريات التربية والتعليم الأردنية على المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية.

• دراسة (بطاينة، 1998): بعنوان: "دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية"، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور عمداء الكليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، ودراسة الفروق في الرضا الوظيفي وفق مجموعة من المتغيرات مثل الخبرة، الجنس، المؤهل، الرتبة والعمر واختلاف الجامعة؛ وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 67 عضو تدريس في تخصص التربية الرياضية، وتوصل إلى نتائج مفادها: بلوغ متوسط الرضا قيمة جيدة عموما أكثرها في متغير المكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي، ثم ظروف العمل وطبيعته، ثم العلاقة مع الزملاء، وأخيرا الراتب والحوافز مع العلاقة مع المسؤول المباشر، وعدم وجود فروق دالة في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل والرتبة العلمية والعمر واختلاف الجامعة.

- معدّل مقبول للرضا عن نمط الإشراف الإداري السائد في المركز الجامعي آنذاك، والبيداغوجي. وأوصى الباحث في الأخير بالاهتمام أكثر بزيادة الراتب وتوفير الحاجات الضرورية الخاصة بالأستاذ داخل الجامعة، مع معاملته باحترام وإنسانية، وعدم إهماله أو تجاوزه باعتباره عنصرا هاما في تحقيق الأهداف.

• دراسة (بطاينة وآخرون، 2006): بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء بعض المتغيرات"، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي كمتغير وحيد لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، والبحث عن بعض الفروق في الرضا حسب بعض المتغيرات مثل: النوع، الخبرة التعليمية، العمر، نوع الجامعة؛ وقد شملت عينة الدراسة 118 عضو هيئة تدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، وانحصرت الدراسة في محور الرضا الوظيفي فقط، عن طريق استخدام أداة الاستبانة المكونة من 75 فقرة، وكانت النتائج كالتالي:

- درجة متوسطة للرضا الوظيفي لدى الأعضاء، وفروق في الرضا بين الذكور والإناث لصالح الذكور؛

- تأثير متغيرات الخبرة والرتبة العلمية والعمر في مستويات الرضا الوظيفي، حيث كان الرضا الوظيفي في أعلى مستوى له لدى أصحاب الخبرة التدريسية الأكبر، وأعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وأعضاء هيئة التدريس من الفئة العمرية أكثر من 45 سنة، وأعضاء هيئة التدريس من جامعة مؤتة.

وقد أوصى الباحثون بضرورة الاهتمام أكثر بتحسين الرواتب لزيادة الرضا الوظيفي، وإجراء المزيد من الدراسات حول الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى الأساتذة في الجامعات الأردنية، وذلك كمحاولة للتعرف على الأسباب الأخرى لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

• دراسة (سلامة، 2003): بعنوان: "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها

الأداء الذاتي في البيئة السعودية، وقد شملت عينة الدراسة 793 عاملاً من داخل وخارج السعودية في مختلف المؤسسات، وحاول الباحث معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإدراك الذاتي للأداء، وتبين من خلال النتائج ما يلي:

- وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال السعوديين، وعلاقة ضعيفة دالة بين العدالة التنظيمية والأداء؛
- وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال الأجانب، ودالة ضعيفة بين العدالة التنظيمية والأداء؛
- وجود أثر دال إحصائياً للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العمال السعوديين والأجانب على حد سواء.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسيرين السعوديين أكثر بتقييم وتطوير مستمر لطرائق إدارتهم للعلاقات العمالية، والتركيز أكثر على أهمية التعامل الشخصي مع العمال خاصة الاحترام والدعم، كما أوصت الدراسة بالتركيز على زيادة الأداء عن طريق إرساء العدالة والإنصاف، وحوكمة الإجراءات والسياسات.

- دراسة (Rai, 2013): بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على: الرضا الوظيفي، الولاء والرغبة في ترك العمل: هل يُحدث تعامل المؤسسة بعدالة تغييراً في سلوكيات ومواقف الأفراد؟" (Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?)

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، وذلك في عينة قوامها 511 فرداً في المؤسسات الصحية وإعادة التأهيل في الولاية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتج عنها ما يأتي:

1. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة

ولهذه الدراسة جملة من التوصيات أهمها: التركيز على تعزيز الرضا الوظيفي في بُعد المتعلق بالمكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي بالدرجة الأولى، وباقي الأبعاد الأخرى للرضا الوظيفي بالدرجة الثانية.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Tziner et al., 2011): بعنوان: "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي" (Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?)

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين؛ وقد شملت عينة الدراسة 101 فرداً من مؤسستين، واستخدم الباحثون من خلالها على أداة الاستبانة، وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة إيجابية كذلك بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي باعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسستين في متوسطات المسؤولية الاجتماعية.

وقد أوصى الباحثون بالتركيز أكثر على إرساء سياسة المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية أعمال وذلك لزيادة ربحية المؤسسة، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المسؤولية الاجتماعية في عدة مؤسسات.

- دراسة (Elamin and Alomaim, 2011): بعنوان "هل تؤثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي وإدراك الأداء الذاتي في بيئة الأعمال السعودية" (Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment)

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان علاقة وأثر العدالة التنظيمية في كل من الرضا الوظيفي وإدراك

- دراسة (Clay-Warner et al., 2005): بعنوان "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: تحليل ثلاثة نماذج مختلفة" (Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models)

تمحورت الدراسة حول البحث عن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الرضا الوظيفي، وركز الباحثون على العدالة التوزيعية والإجرائية، وقاموا بالمقارنة بين ثلاثة نماذج في تفسير العدالة التنظيمية، وهي: نموذج العوائد (المخرجات) الذاتية (والذي يعني أن السلوكيات والمواقف تكون نتيجة للعدالة التوزيعية فقط)، ونموذج مجموعة القيمة (يعد العدالة الإجرائية هي مصدر السلوكيات والمواقف)، ونموذج العقد (التعاقد) النفسي (الذي يعد أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست دقيقة كما يتصورها الباحثون)، وقد شملت العينة 2505 عاملاً مأجوراً، وفق شروط أهمها: أن يكون سنه أكبر من 18 سنة، يعملون عملاً واحداً، معدل ساعات العمل الأسبوعية على الأقل 32 ساعة، وتوصل الباحثون إلى جملة من النتائج أهمها: تدعيم النتائج لنموذج مجموعة القيمة مقابل نموذج العوائد وتأثير العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي أكثر من العدالة التوزيعية.

وقد أوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في الكثير من المؤسسات من أجل تأكيد تلك النتائج، والمتعلقة بتأثير العدالة الإجرائية أكثر من غيرها في الرضا الوظيفي، كما أوصى الباحثون بالتعرف بصورة أعمق على أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي.

- دراسة (Kumar et al., 2009): بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية كمحدد للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" (Organizational justice as predictor of job satisfaction and organizational commitment)، هدفت الدراسة إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 128 عاملاً في قطاع الصحة، وتوصل الباحثون إلى ما يأتي:

1. التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية وبين الرضا الوظيفي.
 2. عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي.
 3. وجود أثر دال إحصائياً للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال.
 4. عدم وجود أثر دال إحصائياً للعدالتين الإجرائية والشخصية على الرضا الوظيفي للعمال.
- وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتطوير برامج وسياسات مثل أنماط القيادة والإنصاف، وذلك من أجل ضمان زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

- دراسة (Smucker and Whisenant, 2009): بعنوان: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الإرشاد" (Organizational justice and job satisfaction in coaching)

حاول الباحث دراسة علاقة العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي في مجموعة من الأقسام الرياضية بمختلف ثانويات ولاية تكساس الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 392 مرشد في الأقسام الرياضية في الثانويات بولاية "تكساس"، وتوصل من خلالها إلى نتائج مفادها: بلوغ متوسط العدالة التنظيمية 3,5 للمرشدين، وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات العدالة التنظيمية وفق متغير الجنس، أما الرضا الوظيفي فقد كانت عدم وجود رضا وظيفي لمتغيري الأجور ونظام الترقية، وعدم الرضا تجاه هذين المتغيرين للإناث خاصة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في متوسطات الرضا عن نظام الترقية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في متغير العدالة الشخصية، وبلوغ معدل مقبول لمتوسط الرضا عن العمل ذاته والإشراف والعلاقة مع الزملاء لدى كلا الجنسين.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بتحسين بعض العوامل التنظيمية لضمان ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى المرشدين، خاصة مجال العدالة والإنصاف، كما أوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي عادل، خاصة في بعد العدالة التفاعلية.

كل من المخرجات الشخصية أو التنظيمية، ولماذا لم تكن النتائج عكس التي توصلنا إليها، كما أوصيا بضرورة تعزيز جميع العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

• دراسة (Schappe, 1998): بعنوان "فهم الرضا الوظيفي لدى العاملين: أهمية العدالة الإجرائية والتوزيعية" (Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice)

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في الرضا الوظيفي لعمال قطاع التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام الباحث باختيار عينة مكونة من 140 عاملا بقطاع التأمين، وقد اكتفى الباحث بتقسيم أبعاد العدالة التنظيمية إلى بعدين فقط، وهما العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية (هذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى عدالة إجرائية هيكلية وهي التي تعني العدالة الإجرائية عند الباحثين الآخرين، وعدالة إجرائية تفاعلية، وهي تعني العدالة التفاعلية)، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية الهيكلية، والإجرائية الاجتماعية أو العلائقية) على الرضا الوظيفي للعمال.

2. تعد العدالة الإجرائية العلائقية (الاجتماعية) أكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي من العدالة الإجرائية

أوصى الباحث في الأخير بضرورة الاهتمام أكثر بالعدالة الإجرائية العلائقية (التفاعلية) لتأثيرها الكبير في الرضا الوظيفي، وذلك أن العدالة التوزيعية والإجرائية الهيكلية تعدان نمطيتان شموليتان لا تبرزان بصورة جلية مدى الإنصاف أو العدالة تجاه الأفراد، أي بمعنى آخر تعد العدالة الإجرائية العلائقية أكثر حركية وتفاعلا مع الأفراد منها في العدالتين التوزيعية والإجرائية الهيكلية نظرا لجمود وسكون الأخيرتين.

• دراسة (Fryxell and Gordon, 1989): بعنوان "العدالة في مكان العمل والرضا الوظيفي كمحددات للرضا مع النقابات والإدارة" (Workplace justice and job satisfaction as predictors of

1. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي؛

2. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية والرضا؛

3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتين التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية نظرا لارتباطها مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولتأثير ذلك على عدة متغيرات أخرى مثل الرغبة في ترك العمل، وزيادة الأداء.

• دراسة (McFarlin and Sweeney, 1992): بعنوان "العدالة التوزيعية والإجرائية كمحددات للرضا مع المخرجات التنظيمية والشخصية" (Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes)

هدف الباحث إلى محاولة التعرف إلى العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية وبعض المخرجات التنظيمية والشخصية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد شملت عينة الدراسة 675 عاملا بالبنوك في شرق ووسط الولايات المتحدة، وركز الباحث على العدالة التوزيعية والإجرائية فقط، باعتبارها محددات للرضا الذي شمل الرضا الوظيفي، والرضا عن نظام المدفوعات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نختصرها في الآتي:

- وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا (عن العمل وعن نظام الدفع) أكثر من علاقة العدالة الإجرائية؛

- أن العدالة الإجرائية هي أكثر تحديدا للمخرجات التنظيمية من العدالة التوزيعية؛

- أن العدالة التوزيعية هي أكثر تحديدا للمخرجات الشخصية من العدالة الإجرائية؛

- تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي أكثر من العدالة التوزيعية.

وأوصى الباحث في الأخير الباحثين بالبحث أكثر عن أهم الأسباب التي أدت إلى تأثير العدالة التوزيعية أو الإجرائية في

4. وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدراك العدالة التنظيمية لدى العمال والرضا الوظيفي تجاه الإدارة. وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتعزيز ممارسات وقواعد العدالة التوزيعية والإجرائية أكثر لارتباطها إيجابا بالرضا الوظيفي سواءً تجاه الإدارة أو النقابات، وإجراء المزيد من الدراسات حول الرضا عن النقابات في القطاعين العمومي والخاص.

الطريقة والإجراءات

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في مجموع الأساتذة المثبتين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، والبالغ عددهم 86 أستاذا موزعين في ثلاثة أقسام، وقد تم استرجاع 54 استبانة صالحة للتحليل، وذلك بنسبة (62.79%) وهي نسبة كافية للدلالة على المجتمع المدروس.
2. خصائص العينة: قام الباحث بتلخيص جميع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الجدول التالي:

(satisfaction with union and management)

قام الباحث بالتركيز على العدالتين التوزيعية والإجرائية فقط، وحاولا تبيان أكثر المحددات تأثيرا في الرضا الوظيفي، حيث قسما مفردات الدراسة إلى أربع عينات، الأولى مكونة من 1587 فردا من العمال المنخرطين ضمن النقابات في القطاع العام، والثانية من 138 في القطاع الخاص والصناعي، والثالثة من 187 فردا من المنخرطين وغير المنخرطين في النقابات (القبعات الزرقاء والبيضاء) في القطاع الحكومي، أما العينة الرابعة فكانت مكونة من أعضاء النقابات في القطاعين الخاص والصناعي ومكونة من 400 فرد، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

1. تأثير العدالة الإجرائية في الرضا عن نظام الشكاوى والتظلمات أكثر من العدالة التوزيعية.
2. وجود ارتباط إيجابي دال بين العدالة التوزيعية والرضا عن النقابات.
3. وجود ارتباط إيجابي دال بين العدالة الإجرائية والرضا عن النقابات.

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	38	70.4
	أنثى	16	29.6
العمر	أقل من 30 سنة	9	16.7
	من 31 إلى 40 سنة	33	61.1
	من 41 إلى 50 سنة	9	16.7
	أكبر من 50 سنة	3	5.6
	أستاذ مساعد ب	9	16.7
الرتبة	أستاذ مساعد أ	32	59.3
	أستاذ محاضر ب	9	16.7
	أستاذ محاضر أ	3	5.6
	أستاذ	1	1.9
	الأقدمية	أقل من 5 سنوات	10
من 5 إلى 10 سنوات		25	46.3

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
	من 10 إلى 15 سنة	16	29.6
	أكثر من 15 سنة	3	5.6
القسم	علوم التسيير	19	35.2
	العلوم الاقتصادية	19	35.2
	العلوم التجارية	16	29.6

أداة الدراسة ومتغيرات البحث: اعتمد الباحث على أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للتحليل، وقد اعتمد على مقياس كل من (Moorman and Neihoff) لقياس العدالة التنظيمية، والمطور في سنة 1993، وهو مقياس يتكون من 28 فقرة، مقسمة بين محاور: العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، ومقياس (Warr et al) الذي طُوّر سنة 1979، والمكوّن من 14 فقرة (يتكون المقياس الأصلي من 15 فقرة)، وتكوّن المقياس الأصلي من فرعين: الأول يُعنى بالرضا الخارجي أو المادي (الأجر والترقية والعلاقات الاجتماعية)، والثاني يتعلق بالرضا المعنوي أو الداخلي (التنوع في المهمات والاستقلالية في العمل وفرصة استخدام القدرات) (الزعيبي، 2010). كما تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، و(راض جداً، راض، لا أستطيع التحديد، غير راض، غير راض تماماً) لمحور الرضا الوظيفي.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الأداة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لعمال الثبات، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحاور	ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
محور العدالة التنظيمية	0.904	0.95
محور الرضا الوظيفي	0.845	0.919
جميع المحاور	0.93	0.964

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن معامل الثبات "ألفا

مما يلاحظ في الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور بنسبة تجاوزت 70%، بينما الإناث ف 30 % فقط، وذلك يعكس المجتمع بالضبط، حيث تحتل فئة الذكور نفس النسبة التي بلغت العينة في المجتمع.

أما متغير العمر، فقد كانت أكبر نسبة مسجلة لفئة الأساتذة الذين بلغت أعمارهم بين 31 و 40 سنة، وبدرجة متكافئة بين أقل من 5 سنوات، ومن 41 إلى 50 سنة، حيث بلغت 16.7% فقط، وأقلها الذين بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة.

وبالنسبة لمتغير الرتبة، فإننا نجد أن متغير السن يتناسب معه إلى حد كبير، ف سجلنا أكبر نسبة من الأساتذة في رتبة أستاذ مساعد أ بنسبة 32% من العينة، وبنسبة متساوية بلغت 16.7% بين الأساتذة المحاضرين ب، والمساعدين أ، وذلك يعكس المجتمع إلى حد كبير أيضاً، حيث كانت الفئة الغالبة في المجتمع ممثلة في رتبة "أستاذ مساعد أ".

وبالنسبة لمتغير الأقدمية، فإنه كذلك ينعكس إلى حد كبير مع متغير الرتبة، والملاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد كان في الأساتذة الذين شغلوا من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25%، وأقلها أكثر من 15 سنة، والتي بلغت 3 أساتذة فقط من مجموع أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلى المتغيرين السابقين، حيث سجلنا أن أكبر فئة من العينة كانت للذين كانت أعمارهم بين 31 و 40 سنة، حيث الملاحظ أن هذه الفئة حديثة عهد بالتخرج بشهادة الماجستير، والتي تعد الحد الأدنى للتوظيف، ومن ثم الأقدمية التي تتبع التوظيف طبعاً.

أما توزيع أفراد العينة حسب الأقسام، فكان بنفس النسبة بين قسمي علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، بواقع 35.2% لكل منهما، و 29.6% في قسم العلوم التجارية.

جدول (3)

المجالات ومستوياتها

المجال	المستوى
[1.8-0]	منخفض جدا
[2.6-1.8]	منخفض
[3.4-2.6]	متوسط
[4.2-3.4]	مرتفع
[5-4.2]	مرتفع جدا

ومن خلال مخرجات البيانات، كانت النتائج كالاتي:

السؤال الأول:

ما هو مستوى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا على الإحصاء الوصفي عموماً، وعلى مقاييس النزعة المركزية خصوصاً المتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (4)

متوسطات العدالة التنظيمية وأبعادها

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
العدالة التوزيعية	2.97	0.69	متوسط
أُتلقى راتباً عادلاً على العموم	3.88	0.79	مرتفع
يتناسب راتبي مع أدائي	3.48	0.92	مرتفع
يتناسب راتبي مع مسؤولياتي	3.29	1.07	متوسط
أُتلقى مكافآت عادلة تراعي جيداً الخبرة التي أمتلكها	2.77	1.04	متوسط
أُتلقى مكافآت عادلة تراعي جيداً الجهد الذي أبذله	2.72	0.91	متوسط
أُتلقى مكافآت عادلة عندما أقوم بعمل جيد	2.29	0.92	منخفض
أُتلقى مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه	2.33	0.99	منخفض
العدالة الإجرائية	2.22	0.82	منخفض
الإجراءات المعمول بها في الكلية عادلة	2.11	0.92	منخفض
تتم مراعاة الجهود التي أبذلها جيداً في تقييم أدائي	2.33	1.02	منخفض
يتأكد مشرفي من مجهودي قبل أن يركزيني	2.88	1.14	متوسط
تشجع إدارة الكلية الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي	2.03	1.00	منخفض
تتخذ القرارات في الكلية بصورة موضوعية	2.09	0.93	منخفض
يتم اتخاذ القرارات في هذه الكلية بصورة غير متحيزة	2.16	0.96	منخفض
يتم الاستماع لآراء كل الأساتذة قبل اتخاذ أي قرار حاسم	1.87	0.97	منخفض
يتم اتخاذ القرارات في هذه الكلية وفق معلومات صحيحة ودقيقة	2.22	0.90	منخفض

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	2.87	2.29	يتم تطبيق القرارات على جميع الأسانذة دون تحيز
متوسط	0.81	2.96	العدالة التفاعلية
مرتفع	1.05	3.40	يتعامل مشرفي معي بلطف ويعبرني حين يقوم باتخاذ القرار فيما يخص عملي
مرتفع	1.03	3.40	تتعامل معي الإدارة باحترام ووقار
متوسط	1.04	3.03	يراعي المشرف عليّ حقوقي كعامل فيما يتعلق بالقرارات التي يتخذها
متوسط	1.12	2.70	يناقش المشرف معي الآثار المترتبة على القرارات التي تخص عملي
متوسط	1.09	2.87	يعطيني المشرف تبيرات مناسبة للقرارات التي يتخذها فيما يخص عملي
متوسط	1.08	2.66	يشرح لي المشرف بوضوح تام أي قرار يتخذه في عملي
متوسط	1.15	2.59	يتعامل معي المشرف بنزاهة وصراحة
متوسط	0.63	2.68	العدالة التنظيمية ككل

معهم، وقد سجلت فيها الفقرتان المتعلقتان بتعامل المشرف والإدارة باحترام ووقار ولطف درجة مرتفعة حيث بلغت (3.4) لكل منهما، ومعدلات متوسطة لباقي الفقرات.

مما تقدّم من نتائج عرض متوسطات الفقرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، أن نتائج هذه الدراسة توافقت مع نتائج دراسة (العمرى ومحمد عيسى، 2007)، واختلفت مع نتائج (Smucker and Whisenant, 2009).

السؤال الثاني:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

تمّ الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي كذلك للإجابة على هذا السؤال، وقد كانت النتائج كالآتي:

يلاحظ من خلال الجدول (4)، أن متوسط العدالة التنظيمية المُدرّكة ككأبلغ معدّلاً متوسطاً وقريباً إلى المنخفض (2.68)، وهي قيمة تُعبّر عن إدراك لوجود عدالة تنظيمية متوسطة القيمة من طرف الأسانذة، وقد بلغت أدنى مستوى لها في العدالة الإجرائية، حيث بلغ المتوسط (2.22)، وهي قيمة منخفضة، تعكس عدم وجود عدالة في الإجراءات كما يراها الأسانذة، وفي الدّرجة الثانية نجد بعد العدالة التوزيعية الذي بلغ معدّلاً متوسطاً (2.97)، وسجلت فيها قيمة مرتفعة للفقرّة الأولى (أُتلقى راتباً عادلاً على العموم) بقيمة (3.88)، وأدنى قيمة لها هي (2.29) الخاصة بـ (أُتلقى مكافآت عادلة عندما أقوم بعمل جيد).

أما بُعد العدالة التفاعلية، فقد بلغ متوسطها (3.4) وهي قيمة مرتفعة تدلّ على أن الأسانذة يُدركون بأنّ هناك عدالة في التعامل

جدول (5)

متوسطات العدالة التنظيمية وأبعادها

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	1.19	2.42	ملائمة الشروط المادية للعمل
متوسط	1.20	2.98	الحرية في اختيار طريقة وإجراءات العمل
مرتفع	.89	3.66	علاقتي مع زملائي
منخفض	1.00	2.57	الاعتراف الذي أتلّقه مقابل عمل مميز أقوم به
مرتفع	.85	3.61	علاقتي بمسؤولي المباشر
مرتفع	.92	3.31	حجم المسؤولية الممنوحة لي
مرتفع	.91	3.64	مستوى الراتب الذي أتقاضاه

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
فرصة استخدام قدراتي	2.33	.99	منخفض
علاقة الإدارة مع الأساتذة	2.40	1.10	منخفض
فرصة الترقية المستقبلية	2.96	1.91	متوسط
طريقة إدارة الكلية	2.27	1.91	منخفض
درجة الاهتمام بالاقترحات التي أقدمها	2.11	1.04	منخفض
ساعات العمل	3.70	.83	مرتفع
حجم التنوع في عملي	3.00	1.08	متوسط
الأمن الوظيفي	2.51	1.12	منخفض
الرضا الوظيفي ككل	2.90	0.56	متوسط

والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

وقد كانت الفرضية كالتالي:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للعدالة التنظيمية بأبعادها في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وقد تحصلنا من خلال تحليل البيانات على النتائج الآتي:

جدول (6)

اختصار النموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
1	.748	.56	.534	.38614

نلاحظ من خلال الجدول (6)، أن قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع بلغت قيمة مرتفعة، وهي 0.748 تدلّ على ارتباط قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ قيمة 0.56 وهي قيمة مقبولة جداً، تدلّ على أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يفسّر على نحو عام ما مقداره 56% من التغير في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية جيدة. ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، استخدمنا معادلة خط الانحدار المتعدد، ولكن قبل ذلك نود اختبار معنوية النموذج المستخدم، بتحليل (ANOVA):

مما يمكن ملاحظته من خلال الجدول (5)، أن متوسط الرضا الوظيفي بلغ معدلاً متوسطاً وقريباً من الضعف، حيث بلغ (2.90)، وهي قيمة لا تدلّ على شعور مقبول بالرضا الوظيفي ككل، وقد بلغت متوسطات بعض الفقرات قيماً مرتفعة، وهي (3.66) للرضا عن العلاقة مع الزملاء، و(3.61) مع المشرف المباشر، و(3.64) للرضا عن الزائب، و(3.70) للرضا عن ساعات العمل؛ فيما سجّلت معدّلات منخفضة غير مقبولة بالنسبة للرضا عن الشروط المادية للعمل، الاعتراف، فرصة استخدام القدرات، علاقة الإدارة مع الأساتذة، طريقة إدارة الكلية، درجة الاهتمام بالاقترحات المقدّمة من طرف الأساتذة، الأمن الوظيفي، حيث سجّلت كلّ هذه الفقرات معدّلات صنّفت في الاتجاه المنخفض. بينما بلغت باقي الفقرات معدّلات متوسطة.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة: (أبو سمرة، 2004)، (بطاينة وآخرون، 2006) فيما يتعلّق ببلوغ الرضا الوظيفي معدلاً متوسطاً. وتوافقت أيضاً مع دراسة (حمداوي ويخوش، 2011) فيما يخصّ بلوغ الرضا عن الوسائل المادية مستوى منخفضاً.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لغرض اختبار الفرضية السابقة، فُمنّا باستخدام معادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار المتغيرات التفسيرية التالية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) كمتغيرات مستقلة،

يلاحظ من خلال الجدول (7)، أن قيمة $Sig \leq 0.05$ ، وعليه يمكننا القول بأن النموذج المختار للدراسة يلائم البيانات.

جدول (7)
تحليل ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.436	2	4.728	32.032	0.000
البواقي	7.512	51	0.147		
المجموع	16.949	53			

جدول (8)

جدول المعاملات

Sig	T	معامل الارتباط الجزئي	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	
.000	5.309			.273	(الثابت)
.539	.618	.087 (غير دال)	.064	.083	التوزيعية
.000	4.184	.509 (دال)	.558	.091	الإجرائية
.090	1.726	.237 (غير دال)	.217	.088	التفاعلية

بلغت قيمة منخفضة جدا لُبعد العدالة التوزيعية، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومنخفضة لُبعد العدالة التفاعلية، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وقد توافقت النتائج المتحصّل عليها فيما يتعلق بالعلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي مع دراسة (Kumar et al., 2009).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تمثلت الفرضيات الرئيسية الثانية في التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية تعزى لمتغيرات: الجنس والأقدمية والقسم والرتبة.

لغرض اختبار الفرضية السابقة استخدمنا اختبار (ANOVA One Way)، وكانت النتائج مختصرة في الجدول الآتي:

نلاحظ من خلال الجدول (8)، أن قيمة t لمتغير العدالة التوزيعية (0.618) وبلغت قيمة (Sig=0.539)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن العدالة التوزيعية لا تؤثر في الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لمتغير العدالة الإجرائية فقد بلغت قيمة (t=4.184)، وقد بلغت قيمة (Sig=0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن متغير العدالة الإجرائية يؤثر في الرضا الوظيفي؛ وبلغت قيمة t لمتغير العدالة التفاعلية (1.726)، وبلغت قيمة (Sig=0.09)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن العدالة التفاعلية لا تؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (McFarli and Sweeney, 1992)، ودراسة (Fryxell and Gordon, 1989) وهو تأثير العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.

مما يلاحظ من خلال الجدول (8) أيضاً، أن قيمة معامل الارتباط الجزئي للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، بلغت قيمة متوسطة لُبعد العدالة الإجرائية بقيمة تقدر بـ 0.509 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما

تطابقت هذه النتائج مع الكثير من الدراسات السابقة، منها دراسة: (العكش والحسين، 2008)، ودراسة (بطاينة، 1998)، ومخالفة لنتائج دراستي كل من (أبو سمرة، 2004) و(بطاينة وآخرون، 2006)، حيث تم إيجاد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات السابقة.

مناقشة النتائج:

مناقشة نتيجة السؤال الأول: والتمثل في: ما هو مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية. وقد كانت النتائج المتحصّل عليها بلوغ متوسط العدالة التنظيمية المُدرّكة قيمة متوسطة (2,68)، وهي قيمة تميل إلى الانخفاض أكثر منها إلى المتوسط، وقد بلغت أبعاد هذه العدالة معدلات منخفضة في العدالة الإجرائية (2,22)، ومعدلات متوسطة في العدالة التوزيعية (2,97) ومرتفعة في العدالة التفاعلية (3,4).

ويمكن تفسير ذلك بأن الإشكالية التي يعاني منها الأساتذة في الكلية هي عدالة الإجراءات، حيث يرى الأساتذة أن هذه الإجراءات غير عادلة في تطبيقها بينهم، ممّا يعكس ازدواجاً فيها، فعلى سبيل المثال يرى الأساتذة أنّ الإجراءات المعمول بها في الكلية غير عادلة، ويرون أيضاً أن إدارة الكلية لا تشجّع الإسهامات التي يقدمونها لتحسين الأداء التنظيمي، ويرون كذلك أن القرارات المتخذة في الكلية تُتخذ بصورة غير موضوعية ومتحيزة، أمّا أقلّ معدّل تمّ تسجيله في العدالة الإجرائية هو الفقرة (يتّم الاستماع لآراء كل الأساتذة قبل اتخاذ أي قرار حاسم) حيث بلغ (1.87)، وذلك يدلّ على أن اقتراحات الأساتذة وآراؤهم غير مسموعة لدى إدارة الكلية بصورة جليّة وواضحة. وعليه، يمكننا القول بأن معرفة الإجراءات المعمول بها يساعد في فهم ردود فعل الأفراد تجاه العدالة الإجرائية، وبالتالي فإن عدالة الإجراءات يمكن فهمها من خلال الإجراءات ذاتها دون التطرق إلى كيفية تطبيقها (Bies and Shapiro, 1987).

ويتضح كذلك من خلال النتائج أن الإشكالية لا تكمن في عدالة التوزيعات لأن هذه الأخيرة تكون نمطية وشاملة لجميع الأساتذة بقوانين واضحة ومبسّطة، وكذلك الأمر بالنسبة لعدالة التعامل (التفاعلية)، حيث تؤكد النتائج على عدم وجود مشكلة

جدول (9)

جدول الفروق لمتوسطات العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	F	Sig
الجنس	.660	.42
الرتبة	1.012	.41
الأقدمية	.502	.734
القسم	1.055	.356

مما يلاحظ من الجدول (9)، أن كلّ قيم الإحصاء (Sig) كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغت في متغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم القيم التالية على التوالي: 0.42، 0.41، 0.734، 0.356، وعلى ذلك يكون القرار الإحصائي هو عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي كانت كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية تعزى لمتغيرات: الجنس والأقدمية والقسم والرتبة.

وقد كانت نتائج اختبار الفروق كالتالي:

جدول (10)

جدول الفروق لمتوسطات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	F	Sig
الجنس	.090	.766
الرتبة	.901	.471
الأقدمية	1.205	.321
القسم	.524	.596

مما يلاحظ في جدول الفروق (10)، أن كلّ متوسطات الرضا الوظيفي لا توجد بها فروق في متغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم، وذلك لأن مستوى $\text{Sig} > 0.05$ ، حيث بلغت قيمها على التوالي: 0.766، 0.471، 0.321، 0.596؛ وقد

وتعارضت معها في معدل الرضا عن الراتب والوسائل المادية. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: تقضي الفرضية الرئيسية المعتمدة على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

وقد توصلنا إلى نتائج مفادها وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة الإجرائية فقط دون العدالتين التوزيعية والتفاعلية على الرضا الوظيفي، وارتباط جزئي إيجابي متوسط مقداره 0.5، مع عدم دلالة ارتباط العدالتين التوزيعية والتفاعلية مع الرضا الوظيفي.

وقد لاحظنا أن هناك انعكاساً مباشراً لإدراك الأساتذة لعدم وجود عدالة إجرائية على الرضا الوظيفي في جزئياته المتعلقة بالإجراءات، بدليل انخفاض الرضا عن الإجراءات على العموم، وعدم دلالة العدالتين التوزيعية والتفاعلية في تأثيرها على الرضا الوظيفي، وقد يرجع ذلك إلى إدراك إيجابي للأساتذة بوجود عدالة (وإن كانت متوسطة) توزيعية وتفاعلية، حيث يرى الأساتذة أن رضاهم الوظيفي لا يتأثر بهاذين المتغيرين من العدالة التنظيمية، واقتصار التأثير على العدالة الإجرائية فقط.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (McFarli and Sweeney, 1992) ودراسة (Fryxell and Gordon, 1989) ودراسة (Clay-Warner et al., 2005)؛ أما فيما يخص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بُعد العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، بقيمة مقدرة بـ 0.5، بينما لم يسجل أي ارتباط دال إحصائياً بين بُعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية وبين الرضا الوظيفي، وهي نفس النتيجة التي توصل لها (أبو حشيش، 2011)؛ ولكن نتيجة دراستنا توافقت وتعارضت مع دراسة (عبود، 2012) ودراسة (Schappe, 1998)، ودراسة (Kumar et al., 2009)، فتوافقت معها في دلالة علاقة العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي فقط، وتعارضت معها في بُعد العدالة الآخرين.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: خلصت النتائج الخاصة بالفروق في متوسطات كل من العدالة التنظيمية

في تعامل المشرفين مع الأساتذة في جانبه الاجتماعي (العلائقي)، بل تطرح الإشكالية على مستوى تطبيق الإجراءات على كافة الأساتذة بدون تحيز.

وعليه، يمكننا القول بأن الإدراك المنخفض للعدالة التنظيمية لدى الأساتذة قد ينبج عن بعض المشكلات التي تعود بالضرر على الأساتذة أنفسهم، ففي إحدى مقالاته، شدد (Greenberg, 2010) على أن اللاعدالة التنظيمية لها الكثير من الآثار السلبية على الفرد، سواءً الجسدية منها (السكتة القلبية) أو النفسية (التذمر، القلق، الضغوط النفسية...) (Greenberg, 2010)، وأضاف بعضهم الآثار التنظيمية السلبية على غرار السلوك العدائي تجاه الآخرين والثأر والصراعات التنظيمية (Beugré, 2005 ; Tripp et al., 2007).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: وهو: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟

وقد توصلنا إلى نتائج مفادها بلوغ معدل الرضا قيمة متوسطة قريبة من الضعف (2.90)، وهي قيمة غير كافية للدلالة على وجود الرضا لدى الأساتذة، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبوسمرة، 2004) ودراسة (عبود، 2012)، والملاحظ من خلال النتائج أن المشكلة في الرضا مقتصرة على: الشروط المادية والاعتراف وفرصة استخدام القدرات وعلاقة الإدارة مع الأساتذة وطريقة إدارة الكلية ودرجة الاهتمام بالاقترحات المقدمة من طرف الأساتذة والأمن الوظيفي، ولعل السبب يكمن (مبدئياً) في أن جل هذه الفقرات هي فقرات تعكس الرضا عن الإجراءات المعمول بها في الكلية، وكأننا نخلص إلى أن انخفاض معدل الرضا الوظيفي في هذه المتغيرات ما هو إلا امتداد لانخفاض المعدل في العدالة الإجرائية دون غيرها من البعدين الآخرين؛ والدليل على ذلك وجود رضا مرتفع عن العلاقة مع الزملاء والمشرف المباشر والراتب وساعات العمل؛ وقد تعارضت هذه النتائج مع دراسة (سلامة، 2003) الذي توصل إلى وجود معدل مرتفع للرضا الوظيفي بصورة عامة، بينما توافقت نتائجها مع دراسة (حمداويوبخوش، 2011) في جزئيات وتعارضت معها في جزئيات أخرى، حيث توافقت معها في معدل الرضا عن نمط الإشراف الإداري والعلاقة مع المشرف وظروف العمل،

القسم، فقد سجّلنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي تُعزى له، ويمكن تفسير ذلك بتلاحم مختلف الأساتذة بعضهم ببعض، إذ نجد أن الكثير من الأساتذة يتبعون في انتمائهم الإداري إلى قسم معين، ولكنهم يمارسون أعمالهم العلمية والتدريسية في قسم آخر، وذلك حسب احتياج كل قسم، فنجد على سبيل المثال أستاذا تابعا لقسم علوم التسيير يدرّس موادّا تابعة لتخصّصات في قسم العلوم الاقتصادية، والعكس صحيح، هذا السبب يُعدّ من الأسباب التي تجعل من أعضاء هيئة التدريس لا يختلفون كثيرا بينهم باعتبار متغير القسم.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة (العكشوالحسين، 2008) ودراسة (البطائنة، 1998)، حيث سجلت هذه الأخيرة عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل والرتبة العلمية والعمر واختلاف الجامعة؛ بينما تعارضت هذه النتائج مع دراسة (أبوسمرة، 2004)، والتي قد يرجع فيها سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئتين في مختلف أبعاد الرضا الوظيفي، سواء بعد الأجر أو الشروط المادية أو العلاقات أو غيرها من الأبعاد الأخرى، وتعارضت نتيجة دراستنا مع دراسة (بطائنة وآخرون، 2006)، في متغير الجنس، حيث توصلت دراستهم إلى وجود فروق في الرضا الوظيفي لصالح الذكور.

الخاتمة

إنّ النتائج المتحصّل عليها من خلال الدراسة التطبيقية المنجزة توضح لنا مدى أهمية العدالة التنظيمية - أو على الأقل أحد أبعادها- في توجيه الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث خلّصنا إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لكل من العدالتين التوزيعية والتفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما كان هناك أثر دالّ للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ وهو الأمر الذي انعكس عن عدم وجود عدالة إجرائية من وجهة نظر الأساتذة، وانخفاض الرضا الوظيفي عن الجوانب الإجرائية في الكلية.

ولعلّ معدل العدالة الإجرائية الضعيف الذي تحصّلنا عليه، إضافة إلى انخفاض معدل الرضا الوظيفي خصوصا ذلك المتعلق بالجوانب الإجرائية له، يعطينا فكرة عن الواقع

والرضا الوظيفي، إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة والأقدمية والقسم؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى تشابه كلّ من عدالة التوزيع والإجراءات والتفاعل مع جميع الأساتذة باختلاف فئاتهم الاجتماعية ورتبتهم وأقدميتهم وانتماءاتهم للأقسام الثلاثة الموجودة في الكلية، نظرا لخضوع جميع الأساتذة لقانون الوظيفي العمومي الخاص بسلك أساتذة التعليم الجامعي، وقد تعارضت هذه النتائج مع دراسة (Smucker and Whisenant, 2009) خاصة في متغير الجنس، حيث سجلت الدراسة الأخيرة وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي سجّلت نتائج اختبارها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات (الجنس والرتبة والأقدمية والقسم)، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدّة أسباب تتعلّق بكلّ مُتغيّر، فعدم وجود فروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي قد يرجع إلى خضوع الجنسين واستفادتهما من نفس العناصر مثل الراتب، الشروط المادية، العلاقات والإشراف، فنتيجة لذلك نجد أنه لا فروق بينهم، وإذا تكلمنا عن الرتبة كعامل ثان، نلاحظ عدم وجود فروق تُعزى له أيضا، ومعلوم هنا أن معيار الترقية في الكلية بل في الجامعة هو معيار موضوعي بحت، لا علاقة له تماما بالجوانب الذاتية، فالترقية من رتبة أستاذ مساعد ب إلى أستاذ مساعد أ تعتمد على تسجيل ثلاث سنوات متتالية في الدكتوراه، ومن أستاذ مساعد أ إلى أستاذ محاضر ب إلى مناقشة رسالة الدكتوراه، ومن أستاذ محاضر ب إلى أستاذ محاضر أ إلى مناقشة التأهيل الذي يشترط نشر مقال زائد مطبوعة علمية وبعض النشاطات العلمية الأخرى، فالموضوعية المعتمدة هنا تعدّ من بين الأسباب التي جعلت من الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف الرتبة؛ أما الأقدمية، فقد سجلت عدم وجود فروق في متوسطات الرضا الوظيفي أيضا، وقد يرجع ذلك إلى ثبات واستمرارية نفس النهج والممارسة تجاه جميع الأساتذة قديما كانوا أم جدد، بمعنى أن تلك الممارسات والشروط لم تتغير منذ مدّة، لدرجة أن الأساتذة لا يختلفون باعتبار هذا المتغير في الرضا الوظيفي عموما؛ أمّا المتغير الأخير المتمثّل في

الذي يعيشه الأستاذ الجامعي بالكلية.

التوصيات: نستطيع من خلال تلك النتائج وبناءً على اتجاهاتها أن نقدّم بعض التوصيات التي قد تساعد في تحسين الجوانب الإجرائية على وجه الخصوص سواءً تعلق الأمر بالعدالة أو الرضا:

على النظافة اليومية للقاعات والمكاتب، وتشديد الرقابة على أعوان الصيانة خاصة فيما يتعلق بالإضاءة داخل القاعات والتهوية، ووضع ميزانية خاصة للتجهيزات التقنية المستخدمة في التدريس مثل الكاشف الضوئي.

- الاعتراف بجميع المجهودات والأعمال المتميزة التي يقدمها الأساتذة سواءً تعلق الأمر بالأنشطة والأعمال داخل الكلية (التدريس، ...، وغيرها) أو خارجها (الملتقيات، المؤتمرات، المناقشة،... وغيرها) وتمييزها، عن طريق التخصيصات المالية أو إقامة مناسبات لتكريم الأساتذة المتفوقين سواءً مادياً أو معنوياً عن طريق منحهم شهادات تقدير واعتراف نظير أعمالهم؛
- يجب إعادة النظر في العلاقة التي تربط الأساتذة بالإدارة، والانفتاح تجاههم، لأنّ جل التعاملات الإدارية والبيداغوجية تتم مع الإدارة، كما يجب إعادة النظر في إدارة الكلية لتصبح إدارة بالمشافهة (Open book)، وتعزيز الشفافية في التسيير خاصة في الأمور المتعلقة بالأساتذة، ولعل أبسط شيء يمكن فعله هو وضع سجل للاقتراحات عند كل قسم؛
- استغلال الجوانب الإيجابية الموجودة في الكلية، مثل الرضا عن المكافآت، علاقة المشرفين (رؤساء الأقسام) مع الأساتذة، علاقة الأساتذة ببعضهم البعض والمسؤولية الممنوحة للأساتذة في العمل والحرية في اختيار طريقة وإجراءات العمل والتدريس، كل هذه الجوانب الإيجابية المحصل عليها من النتائج يجب استثمارها في تحسين أداء الكلية وتعزيز روح التعاون والإيجابية بين الأساتذة، خاصة في ظل عدم وجود صراعات ومشاكل بين الأساتذة إلى حد كبير.

- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في الكلية لتتناسب مع تطلعات وآمال الأساتذة، مع مراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية، مثل: تشجيع الإسهامات التي يقدمها الأساتذة وتبنيها بصورة عملية، وتشجيع الأساتذة على تقديم مقترحاتهم فيما يخص الإجراءات وسيرها وتعديلها إن تطلب الأمر؛
- إعادة النظر في القرارات المتخذة داخل الكلية والابتعاد عن الذاتية والتحيز، وتقبل الآخرين والاستماع لهم حتى تكون تلك القرارات موضوعية فعلاً، مثل عقد اجتماعات دورية على مستوى الأقسام مع الأساتذة، وتدوين جميع الاقتراحات والآراء التي تساهم في إشراكهم في اتخاذ القرارات، مع الأخذ بعين الاعتبار تنفيذها وأخذها بالحسبان في القرارات المستقبلية؛
- تخفيف الضغوط التي يتعرض لها الأساتذة من جميع الجوانب، وإعادة النظر في الحوافز المالية المقدمة لهم نظير حجم الضغوط التي يتعرضون لها، مثل إعادة جدولة الساعات الإضافية، وإدخال بعض الأعباء التي يتحملها الأساتذة وتقييمها بمقابل مادي يتوافق معها؛
- يجب إعادة النظر في الشروط المادية التي يعمل ضمنها الأساتذة، مثل النظافة، توفر الوسائل المادية مثل الكاشف الضوئي، الإضاءة، التهوية،... الخ، خاصة وأنّ النتائج المحصل عليها لا تدل على توفر رضا تجاه الشروط المادية، حيث أبدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية عدم رضاهم عن تلك الشروط، ويمكن تحقيق ذلك الرضا عن طريق تحسين العمال

المراجع

المراجع العربية

- 100-120.
- العكش، فوزي عبد الله، والحسين، أحمد مصطفى، (2008)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، *مجلة المنارة*، جامعة آل البيت، المجلد 14، عدد 1، ص: 21.
- العمرى، أيمن أحمد، ومحمد عيسى، ريم قاسم، (2010)، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، الأردن، عدد 56، ص: 05.
- العززي، سعد، (2008)، بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 50، ص: 344.
- المعمري، عبد الملك أحمد أحمد، (2007)، درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الأمانة العامة بجامعة تعز، *مجلة الباحث الجامعي*، عدد يوليو- ديسمبر، ص: 60-62.
- سلامة، رتيبة محمد حسن، (2003)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- أبو تايه، بندر كريم، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص: 151.
- أبو تايه، بندر كريم، والحياري، خليل، والقطاونة، منار إبراهيم، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد العشرين العدد الأول، يناير، ص: 167-168.
- أبو حشيش، علي السيد جمعة، (2011)، العلاقة بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مشروعات المنطقة الصناعية، جنوب بورسعيد، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة بورسعيد، مصر، ص: 5.
- البطاينة، عمر تيسير، والزعبي، زهير حسين، وداود، راتب محمد، (2009)، مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد 53، ص: 114.
- الزعبي، مروان طاهر، (2010)، تطوير صورة أردنية لمقياس "وور" وزملائه لقياس الرضا الوظيفي، *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية*، الجامعة الأردنية، المجلد 3، العدد 2، ص:

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Aboutayeh, Bandar Karim, 2012, the Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship behavior in Government Ministries Centers in Jordan, *Journal of Islamic university of economic and Islamic studies*, 20(2):151.
- Aboutayeh, Bandar Karim., Hayarah Khalil., and Kataouna, Manar Ibrahim, 2012, the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction in Some Jordanian Business Organizations, *Journal of Islamic University of economic and Islamic studies*, 20(1): 167-168.
- Abouhachiche, Ali SayedJomaa, 2011, the relationship between performance appraisal and procedural justice and employee satisfaction, case study on industrial projects in south of port said, *Unpublished master Dissertation*, Port said university, Egypt, P:05.
- Batayneh, Omar Tayseer., Zubia, Zohairhossein.,Dawood, Ratib Mohamed, 2009, Assessing the level of job satisfaction among Physical education faculty members in Jordanian universities, *Journal of Arabian universities union*, 53:114.
- Al-Zoubi, Marwan, 2010, Developing a Jordanian Version of Warr's Scale and His Colleagues for Measuring Job Satisfaction, *Jordanian Journal of social studies*, University of Jordan, 3(2): 100-120.
- Al-Akesh, Faouzi Abdullah., and Hussein, Ahmed Mustapha, 2008, the employee satisfaction among academic staff government and private universities in

- Jordan: A comparative study between academic staff at management sciences faculties, *Al-Manara Journal*, Al-Elbeit University, 14(1): 21.
- Al-Omari, Ayman Ahmed., and Mohamed Aissa, Rim Kacem, 2010, Organizational models prevailing in Jordanian Universities and their relation to organizational justice as perceived by faculty members, *Journal of Arabian universities Union*, 56: 05.
- Al-Anzi, Saad, 2008, The emerging of the concept of employee satisfaction in organizational behavior, *Journal of management and economic studies*, management and economic faculty, Bagdad University, 14(50): 344.
- Al-Moameri, Abdel Malik Ahmed Ahmed, 2007, the degree of employee satisfaction among general secretariat employees at Taz University, *Journal of Academic Researcher*, July-December, P: 60-61.
- Salama, Ratiba Mohamed Hassen, 2003, the managerial practices of public high school teachers In Jordan and its relationship with employee satisfaction and organizational commitment, *Unpublished PhD Thesis*, Amman university of high studies, Jordan.
- المراجع الأجنبية**
- Beugré, C.D. 1998. *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, USA, p: iix.
- Beugré, C.D. 2002. Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7): 1094.
- Beugré, C.D. 2005. Reacting aggressively to injustice at work: a cognitive stage model, *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 292.
- Beugré, C.D. 2007. *A Cultural Perspective of Organizational Justice*, Information age, USA, pp: 21-23.
- Bies, R.J. and Shapiro, D.L. 1987. Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1(2): 200.
- Bies, R.J. 1993. Organizational Justice Research in the 1990s: Moving in New Directions, *Social Justice Research*, 6(1): 1.
- Bies, R.J. 2005. Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct, In, J.A. Colquitt and J. Greenberg (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Psychology Press, pp: 91-92.
- Bies, R.J., and Tripp, T.M. (1996). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues, In, S. Fox and P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on causes and consequences*, Washington, D.C.: APA Press. NP.
- Blakely, G. L., Andrews, M.C., and Moorman, R.H. 2005. The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship, *Journal of Business and Psychology*, 20(2): 261.
- Chelladurai, P. 2006. *Human Resource Management in Sport and Recreation*, 2nd edition, Library of congress cataloging-in-publication data, USA, p: 135.
- Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.L.H., and Ng, K.Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of applied psychology*, 86(3): 426.
- Cropanzano, R., and Greenberg, J. 1997. Organizational Justice, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, Wiley, p: 03;
- Elamin, A.M. and Alomaim, N. 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment, *International Management Review*, 7(1): 40.
- Ercikti, S., (2008). Major Determinants of Job Satisfaction among Mid-level Police Managers, *Unpublished PhD thesis*, University of Louisville, USA, pp: 15-18.
- Folger, R. and Bies, R.J. 1989. Managerial Responsibilities and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and*

- Rights Journal*, 2(2): 82-84.
- Folger, R. and Greenberg, J. 1985. Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In, K. Rowland and G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol.3: JAI Press, p: 144.
- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1(2): 150.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of management*, 16(2): 400-402.
- Greenberg, J. (1993). The Intellectual Adolescence of Organizational Justice: You've come a Long Way, Maybe, *Social Justice Research*, 6(1): 137.
- Greenberg, J. 2010. Organizational Injustice as an Occupational Health Risk, *the Academy of Management Annals*, 4(1): 206-210.
- Guo, C. 2009. The Meaning and Effects of Organizational Justice In a layoff situation: An Indigenous Chinese investigation, *Unpublished PhD Thesis*, University of Massachusetts Amherst, USA, p: 03.
- Harvey, S. and Haines III.V.Y. 2005. Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice, *Journal of Business and Psychology*, 20(1): 53-54.
- James, K. 1993. The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions, In, R. Cropanzano(Eds.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp: 21-30.
- Kals, E. and Jiranek, P. 2012. *Organizational Justice*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p: 212.
- Kumar, K., Bakhshi, A. and Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The IUP Journal of Management Research*, 26VIII(10): 27.
- Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, In, K.J. Gergen et al (Eds.), *Social Exchange*, Plenum press, p: 27.
- Masterson, S.S., Byrne, Z.S. and Mao, H. 2005. Interpersonal and informational justice, In, S. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki and K. Van Den Bos (Eds.), *What Motivates Fairness in Organizations?*, Information age, USA, pp: 81-82.
- Oldham, G.R. and Hackman, J.R. 2005. How job characteristics theory happened, In, K.G. Smith and M.A. Hitt (Eds.), *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*, Oxford University Press, p: 155.
- Patrick, H.A. 2012. Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XI(3): 24.
- Rai, G.S. 2013. Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, *International Journal of Human Sciences*, 10(2): 261.
- Sudin, S. 2011. Fairness of and satisfaction with performance appraisal process, *Journal of global management*, 2(1): 68-69.
- Tekell, J.K. 2008. Affective and Cognitive Components of Job Satisfaction: Scale Development and initial validation, *unpublished master thesis*, University of north Texas, USA, p: 2.
- Thompson, T.L. 2008. The Relationship between Job Satisfaction and Project Success: A quantitative study of project managers in Houston, Texas, *Unpublished PhD thesis*, Capella University, USA, p: 21.
- Tripp, T.M., Bies, R.J. and Aquino, K. 2007. A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance, *Social Justice Research*, 20(1): 24-26.
- Tziner, A. and Oren, L. 2011. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1): 68.

**The Impact of Perceived Organizational Justice on Job Satisfaction among Academic Staff,
Case Study at the Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences atThe University of Laghouat**

*Aboukacem Lakhdar Hamdi**

ABSTRACT

This study aims at identifying the effect of perceived organizational justice on job satisfaction among the academic staff at economic, commercial and management sciences faculty of the University of Laghouat. The sample of the study consisted of 53 teachers. The researcher applied some descriptive statistics, multiple linear regressions, correlation coefficients, one way Anova analysis. The results revealed that the proportion of perceived procedural justice was low and less than the distributive and interactional justice. Consequently, the job satisfaction was low, particularly those dimensions of satisfaction with procedures. There is no effect statistically significant of distributive and interactional justice on job satisfaction; but there is a significant effect of procedural justice on job satisfaction. The second major result is the inexistence of significant differences between the averages of organizational justice and job satisfaction according to the variables of gender, experience, academic rank, and department. Finally, the study came up with some recommendations based on results as follows: attempt to change the procedures, pay more attention to other dimensions like: pay, work conditions; reexamine the method of management, and involve teachers in decision-making process.

KEYWORDS: organizational justice, (distributive, procedural, interactional) justice, job satisfaction, university professors.

* Lecturer in the Management Sciences Department, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Ammar Thelidji, Laghouat, Algeria.

hamdibelkacem@yahoo.fr

Received on 20/7/2014 and Accepted for Publication on 23/10/2014.