

تنمية الرافدين

ملحق العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي
بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي
في الموصل

**The Organizational Justice and its Effect on
The Occupational Satisfaction Applying on
The Educational Al-Khansa Hospital in Mosul**

الدكتورة ناهدة إسماعيل الحمداني
أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

Nahida I. Al Hamdani (PhD)
Ass. Prof
Department Of Business
Administration
University Of Mosul

قادر محمد صبري

مستشفى الخنساء التعليمي

Qadir M. Sabri
Al-Khansa Hospital In Mosul

Qadirm20@yahoo.com

تاريخ قبول النشر ٢٠١٩/٣/٣

تاريخ استلام البحث ٢٠١٨/١٠/١٧

المستخلص

جاءت الدراسة الحالية لتحديد العلاقة وبيان التأثير بين تبني المنظمة المبحوثة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي، أعدت الدراسة بالاعتماد على جانبين تناول الجانب الأول الإطار النظري لأنواع الدراسة ومتغيراتها، فيما تضمن الجانب الثاني الإطار التطبيقي وتم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة للحصول على البيانات، وعلى وفق هذا المنطلق تم تحديد عدد من الاستشارات البحثية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وكالاتي:

١. هل تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة رؤية مستقبلية عن مدى انعكاس العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي؟
 ٢. هل يمكن أن تقود أنواع العدالة التنظيمية إلى تحقيق أفضل مستويات الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
 ٣. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- وقد تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية التي يسرت الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات وتقديم المقترحات المناسبة .

الكلمات المفتاحية: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها، أنواع العدالة التنظيمية، مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

Abstract

The current study was used to determine the relationship and show the effect between the organizational justices undertaken by organization in achieving the job satisfaction for the employees in AL-Khansa Teaching hospital. The study was based on two aspects; the first one treated the theoretical framework of the study and its variables. The other includes the application framework. The questionnaire was used as a main tool for obtaining data. A number of research hypotheses were identified as limits of the study problem, they are the following:

1. Does the organization's management have a perspective of the extent to which organizational justice reflects job satisfaction?
2. Can organizational justice lead to the best level of job satisfaction in the organization being investigated?
3. What is the nature of the correlation and impact relationship between organizational justice and job satisfaction in the organization being investigated?

keywords: *organizational justice, Types of organizational justice, job satisfaction, Factors affecting job satisfaction.*

المقدمة

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، فقد أهتم الباحثين به من أمثال (Adams) منذ سنة ١٩٦٣، بوصفه من المتطلبات الأساسية لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين إذ تسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما توفر الإيمان والثقة الضرورية للتعاون بين العاملين، وإن من أهم نتائج عدم العدالة هو عدم رضا العاملين عن عملهم، وبالتالي احتمالية انخفاض أدائهم.

ونظراً لمحدودية الدراسات المحلية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، سعى البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري وميداني أعتمد على ما قدمه الباحثون في هذا المجال من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها، فضلاً عن تحليل العلاقة وتأثير تلك المتغيرات وتقديم المقترحات للمنظمة المبحوثة .

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

تسعى ادارة المنظمات كافة، ومنها المستشفيات إلى تحقيق استخدام كفوء وفاعل للعاملين، ولكن هناك الكثير من المشكلات التي تواجهها في سعيها إلى تحقيق أهدافها، إذ تنبثق المشكلة الأساسية في كيفية التعامل السليم مع العاملين من منطلق التعامل بعدالة وعدم التفرقة بينهم، إذ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أولية في مستشفى الخنساء التعليمي التابعة لدائرة صحة نينوى، فوجد أن هناك بعض الجوانب السلبية لإدارة المستشفى في التعامل بعدالة مع العاملين، وعلى هذا الأساس يمكن طرح مشكلة الدراسة ضمن مجموعة تساؤلات هي:

١. هل تمتلك ادارة المنظمة المبحوثة رؤية حالية عن مدى انعكاس العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟
٢. هل يمكن أن تعود العدالة التنظيمية إلى تحقيق أفضل النتائج للرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

٣. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المنظمة المبحوثة؟
أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي قد تضيفه بتوضيح طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، اما الأهمية الميدانية تتجلى في زيادة ادراك المنظمة المبحوثة لمنافع اعتماد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وفي اكتشاف المعوقات التي قد تعترض تطبيق العدالة التنظيمية فيها.

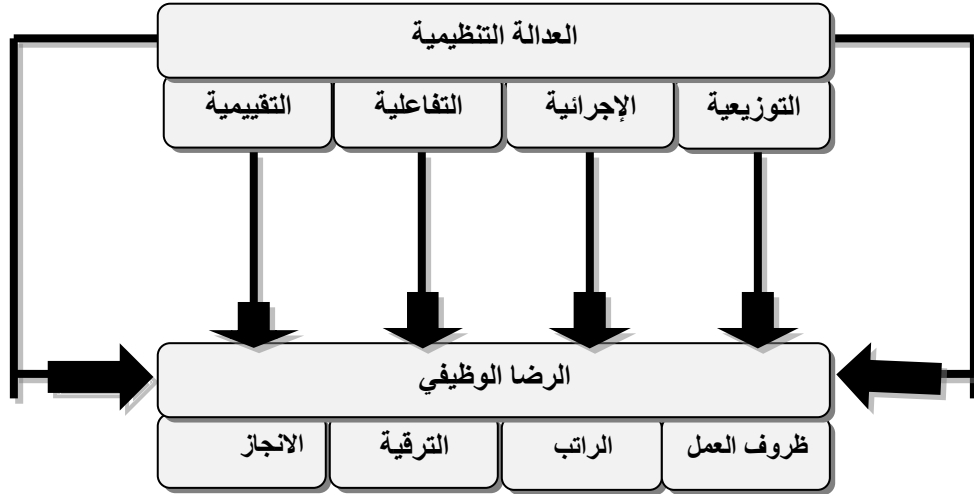
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة والتي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.
٢. تنمية الوعي بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية لدى إدارة المنظمة المبحوثة بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.
٣. تزويد إدارة المنظمة المبحوثة بالمقترحات التي تنسجم مع الإستنتاجات التي يتم الوصول لها.
٤. اختبار علاقات الارتباط والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة وهذا يوضح مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانعكاسها على رضاهم الوظيفي .

مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة الحالية اعتماداً على قياس كل متغير، وقد اعتمد في هذا المخطط أنواع العدالة التنظيمية بوصفها متغير واحد يتضمن أبعاد مستقلة تؤثر في الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً معتمداً الشكل ١ .



الشكل ١
مخطط البحث الافتراضي

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها؛ اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها في الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث بالآتي :

١. الحدود الزمانية : انحصرت الحدود الزمانية في ما بين شهر تموز ٢٠٠٩ وشهر تشرين الثاني ٢٠٠٩ .
٢. الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في مستشفى الخنساء التعليمي بالموصل .
٣. الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وشملت عينة من العاملين في مستشفى الخنساء التعليمي بالموصل من ملاك طبي وصحي وإداري وفني وخدمي .

أساليب جمع البيانات وتحليلها

أعتمد الباحث في إعدادة للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أتيح من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات، فضلاً عن المقالات العلمية التي حصل عليها الباحث من خلال شبكة الإنترنت.
 وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات مراعيأ في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة، إذ تم توزيع (٢٤٠) استمارة على مجموعة من العاملين في المنظمة المبحوثة واسترجعت

(٢١٢) استمارة وأهملت (٢٨) استمارة لعدم صلاحيتها. ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتوياتها.

١. وصف استمارة الاستبيان

اشتملت الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول بيانات عامة خاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والتحصيل العلمي، وسنوات الخدمة الإجمالية) .

في حين تضمن الجزء الثاني المقاييس الخاصة بأنواع العدالة التنظيمية الذي تضمن المتغيرات الآتية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية) وبلغ عدد الأسئلة في هذا الجزء (٢٤) سؤالاً توزعت بالتساوي على المتغيرات الأربعة وتم الاستناد على دراسة (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣)، (الخشالي، ٢٠٠٤)، (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤) في هذا الجانب .

أما الجزء الثالث فقد تضمن المقاييس الخاصة بمتطلبات الرضا الوظيفي وقد احتوى المتغيرات الآتية (ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز) وبلغ عدد الأسئلة في هذا الجزء (٢٠) سؤالاً توزعت بالتساوي على المتغيرات الأربعة، اعتماداً على دراسة (العلوانة، ٢٠٠٣) و دراسة (الفهداوي، ٢٠٠٣) . وبذلك بلغ مجموع الأسئلة (٤٤) سؤالاً .

وفي جميع مقاييس الاستبيان تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، إذ خصص لكل خيار نقطة، ويعطي الباحث لإجابات المبحوثين درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (أتفق بشدة، أتفق، أتفق لحد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) على التوالي وتشير إجابات المبحوثين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، في حين تشير إجابات المبحوثين (لا أتفق بشدة، لا أتفق) إلى ضعف تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، وما كان بين ذلك (أتفق لحد ما) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، الجدول ١.

الجدول ١
مكونات استمارة الاستبيان

| ت | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | تسلسل الفقرة في الاستمارة | مجموع الفقرات |
|--------|-------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------|
| أولاً | بيانات عامة | خاصة بالمبحوثين | | 5 |
| ثانياً | أنواع العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية | X ₁ - X ₆ | 6 |
| | | العدالة الإجرائية | X ₇ -X ₁₂ | 6 |
| | | العدالة التفاعلية | X ₁₃ -X ₁₈ | 6 |
| | | العدالة التقييمية | X ₁₉ -X ₂₄ | 6 |
| ثالثاً | متطلبات الرضا الوظيفي | ظروف العمل | X ₂₅ -X ₂₉ | 5 |
| | | الراتب | X ₃₀ -X ₃₄ | 5 |
| | | الترقية | X ₃₅ -X ₃₉ | 5 |
| | | الانجاز | X ₄₀ -X ₄₄ | 5 |
| | | المجموع | | 44 |

٢. اختبار صدق الاستبيان

تم إخضاع استمارة الاستبيان لبعض الاختبارات قبل وبعد توزيعها وتمثلت بالآتي:

أ. الأختبارات قبل توزيع أستمارة الاستبيان

- قياس الصدق الظاهري:

اجري هذا الاختبار من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين بالعلوم الإدارية (تدريسيون في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل) من أجل التحقق من صدق أداة القياس وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها. وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات على النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة .

- اختبار شمولية الاستبيان

تم اختبار شمولية الاستبيان واستيعابه لعوامله ومتغيراته من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين وفي ضوء استجابات المحكمين لها تم إجراء التعديلات المناسبة بعباراتها وعناصرها بما يغني الاستبيان .

- قياس ثبات الاستبيان

للتحقق من مدى صلاحية القياس وثبات الاستبيان تم استعمال مقياس (كرونباخ ألفا) واتضح أن معامل ألفا لأنواع العدالة التنظيمية بلغ (0.911) وأن معامل ألفا للرضا الوظيفي بلغ (0.897) أما معامل ألفا لكلا المتغيرين وبشكل إجمالي بلغ (0.939) وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية مما يعني إن العناصر المكونة للتصميم تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

ب. الأختبارات بعد توزيع أستمارة الأستبيان

- الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبيان

بهدف التحقق من صدق محتوى الاستبيان تم قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن كل متغير باستعمال مصفوفات الارتباط وكانت النتائج على النحو الموضح في الملحق (٢) إذ تصور هذه النتائج وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند مستوى (0.01) على النحو الذي يؤكد توافر عنصر الاتساق الداخلي بين المتغيرات .

٣. أساليب التحليل الإحصائي

بهدف التحقق من صحة الفرضيات المطروحة قام الباحث باستخدام البرمجيات الجاهزة MINITAB and SPSS12 لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة وبَعْدَ إجراء الاستشارات والمناقشات مع متخصصي الإحصاء والحاسوب واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعان الباحث بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها.
٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد .
٣. معامل الانحدار البسيط والمتعدد .
٤. استخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية بين بُعْدَي الدراسة، وكذلك تم استخدام اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة .

الاطار النظري للدراسة

العدالة التنظيمية : مدخل نظري

أولاً- مفهوم العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من السمات الأساسية التي توصف بها المنظمات التي تسعى للتحول من النمط التقليدي إلى النمط الديمقراطي، وهي تمثل إحدى القيم الجوهرية التي تسهم في تطوير سلوك الأفراد نحو الأفضل (Stephens and Cobb,1999,23) .

وقد تناول عدد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية، وقد ورد في هذا المجال مفاهيم كثيرة عبرت عن وجهات نظر مختلفة، ولعل أبرزها الجدول ٢ .

الجدول ٢
مفهوم العدالة التنظيمية على وفق آراء بعض الباحثين

| ت | الباحث | المفهوم |
|---|---------------------------|---|
| ١ | Greenberge , 1990,400 | العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . |
| ٢ | السالم والصالح، ١٩٩١، ٢٢٦ | مدى إحساس الفرد العامل بحالة التوازن بين ما يقدمه من خدمات (مدخلات) للمنظمة وبين ما يحصل عليه من مردود (مخرجات) ضمن نطاق المنظمة التي يعمل فيها، كذلك مدى إدراكه لحالة التوازن هذه عند مقارنة وضعه بالعاملين بوظائف مشابهة في المنظمات الأخرى ضمن القطاع الواحد . |
| ٣ | Saal and Moore,1993,106 | القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة . |
| ٤ | Byars and Rue,1997,325 | محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة ، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. |

وعلى هذا الأساس يمكن التعبير عن العدالة التنظيمية على أنها عدالة السلوكيات التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية والأخلاقية المتبعة من مدير المستشفى التي يمكن أن تؤدي إلى رضا العاملين في المستشفى .

ثانياً- أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة مطلباً جوهرياً في السلوك التنظيمي، لأنها تعطي محتوى ومعنى للكرامة الإنسانية، فقد كانت العدالة من أهم الأفكار الإنسانية عبر التاريخ في العالم كله، وهي التي أعطت القوة لكثير من الأمم، كما إن اختفاءها كان السبب في تدميرها، وسقط ملوك لأنهم أساءوا استخدامها (ديفيز، ١٩٧٤، ٣٩٥) .

وتعد المعاملة العادلة والأخلاقية للعاملين في المنظمة ضرورية لارتباطها بتحقيق الالتزام، والمواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء. كما وجد عدد من الباحثين أنها ذات صلة باتخاذ القرارات وأنماط القيادة (Eberlin and Tatum,2005,1041).

إن العدالة والإنصاف في نظر غالبية العاملين هي من أهم صفات المدير الناجح، فإذا توافرت صفة العدالة، فسوف تكون كل القرارات الإدارية من تعيين وترقيات وعلاوات وإجازات، سليمة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة الإدارية (أبو نبعه، ٢٠٠٧، ٢٠) .

ونتيجة لأهمية العدالة فقد ركزت الكثير من الدول في السنوات الأخيرة على إصدار قوانين إصلاح الخدمة المدنية، وذلك لتحقيق العدالة وتوزيع الفرص وتكافئها واحترام حق الفرد في التعيين والترقية بعيداً عن المحاباة أو الظلم (كلالدة، ١٩٩٧، ٨٤) .

ويرى الباحث أن هذا التركيز على موضوع العدالة التنظيمية وتطبيقاتها لم يأت عبثاً، وإنما جاء إيماناً بما يحققه من إيجابيات على مستوى العمل المنظمي.

ثالثاً- أنواع العدالة التنظيمية

١. العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

يستند تفسير هذا النوع من العدالة على نظرية العدالة التي قدمها (Adams)، والتي تشير إلى العدالة المدركة للمخرجات أو النتائج التي يحصل عليها الفرد من العمل الذي يؤديه (McDowall and Fletcher, 2004, 10).

وقد عرّف (Folger and Konovsky, 1989, 115) العدالة التوزيعية بأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة، كما عرّف (Schermerhorn, et al., 1994, 49) العدالة التوزيعية بأنها الدرجة التي يعامل فيها جميع العاملين بالطريقة والسياسات نفسها بغض النظر عن الأصل أو العمر أو الجنس أو أية صفات ديمغرافية أخرى. أما (حمودة، ٢٠٠١، ١٢١) فقد عرّف العدالة التوزيعية بأنها تعكس مدى إحساس الموظف بالعدالة فيما يحصل عليه من مزايا وتعاملات داخل العمل. وأخيراً فقد عرّف (الخشالي، ٢٠٠٤، ٤) العدالة التوزيعية بأنها تعبير عن مدى إحساس العاملين بالعدالة (المخرجات) ما يحصلون عليه من عوائد مقابل ما يكفون به من مهام وواجبات، أي إن العامل ينظر لعلاقته مع المنظمة من خلال العوامل الاقتصادية، وبالتالي فلا يرى أية ضرورة لأن يقوم بأي عمل أكثر مما هو مطلوب في حالة عدم شعوره بالعدالة العوائد.

٢. العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

يعرّف (Schermerhorn et al., 1994, 49) عدالة الإجراءات بأنها "الدرجة التي يتم فيها تحديد القواعد والإجراءات بوساطة السياسات، وإتباعها في جميع الأحوال التي تطبق فيها تلك السياسات" وكلما شعر العاملون بالعدالة هذه الإجراءات زاد ذلك من نظرتهم الإيجابية للإدارة حتى وإن كانت عوائدهم أقل. كما عرّف (Moorman, 1998, 352) العدالة الإجرائية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. وعرّف (محارمة، ٢٠٠٠، ٣٢٥) العدالة الإجرائية بأنها التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. أما (حمودة، ٢٠٠١، ١٢١) فقد عرّفها بأنها مدى إحساس العامل بالعدالة الخطوات والإجراءات المستخدمة في تحديد التعويضات المقدمة له مقابل الأداء الوظيفي.

٣. العدالة التفاعلية (Interactional Justice)

عرّف (Cropanzano and Greenberge, 1997, 318) عدالة التعاملات بأنها إدراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي تعامله بها إدارة المنظمة. كما عرّفها (الساقى، ٢٠٠٦، ١٩) بأنها درجة إحساس العاملين بالعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.

وأخيراً فقد عرّفها (المحمود، ٢٠٠٧، ٩٩) بأنها نوعية المعاملة فيما بين الأفراد والتي يتلقاها الفرد خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية.

٤. العدالة التقييمية (Evaluational Justice)

وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤، ١١). وهناك من عرّفها بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء ابتداءً من قدرته في الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو لتأثير العلاقات الشخصية وملاءمة المعايير لصيغة العمل ومدى تطبيق هذا النظام على جميع العاملين من دون تمييز (الحوامدة، ٢٠٠٤، ٦٦). إذ إن قناعة العاملين بأن

نظام تقييم أدائهم يتسم بالموضوعية من حيث دقة المعايير المستخدمة و عدالتها ووضوحها في تقويم أدائهم ومن حيث قدرة الرئيس المباشر وكفاءته ونزاهته في الحكم على أدائهم، ويترتب على ذلك الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة والتضحية من أجل مصلحتها والعمل على تحقيق أهدافها وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة (يوسف، ١٩٩٩، ٢٦٤). وعلى الرغم من تناولنا لأنواع العدالة التنظيمية على نحو منفصل عن بعضها البعض، إلا أنها علاقات متبادلة وتفاعلية فيما بينها.

الرضا الوظيفي- مدخل نظري

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي

على الرغم من المحاولات المتعددة التي بذلها الباحثون في تحديد مفهوم شامل ودقيق للرضا الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً بالمضمون، أما الشكل فما زالت تختلف فيه الآراء والأفكار (العلاونة، ٢٠٠٣، ١١١).

وقد ورد في هذا المجال تعريفات عدة، عبرت عن وجهات نظر مختلفة ولعل من أبرزها:

الجدول ٣

مفهوم الرضا الوظيفي على وفق آراء بعض الباحثين

| ت | الباحث | المفهوم |
|---|-----------------------------|--|
| ١ | العمر، ٢٠٠٠، ٥٦ | إن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا هو نتيجة لما يراه الموظف من علاقة متفاعلة بين ما يريده من الوظيفة التي يعمل بها وبين نظراته إلى ما تقدمه الوظيفة له، فكلما اقترب الاثنان من بعضهما زاد الرضا الوظيفي وكلما ابتعد الاثنان من بعضهما برز عدم الرضا الوظيفي . |
| ٢ | المدهون والبلداوي، ٢٠٠٥، ٥٥ | هو نظرة يتبناها الموظف نحو وظيفته، وهذه النظرة ناجمة عن مظاهر خارجية متعددة للوظيفة مثل الراتب وفرص الترقية ونمط الإشراف والعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين والجمهور، كما وتنجم عن عوامل حاضرة في بيئة العمل كمزايا إضافية أخرى مثل التأمين الصحي والتعويضات في نهاية الخدمة والقروض السكنية مثلاً. إذ أن هذه المظاهر والعوامل جميعها وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على نظرة وإدراك الموظف لوظيفته . |
| ٣ | الفقهاء والعبدلات، ٢٠٠٩، ٣١ | شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته و رغباته وتوقعاته في بيئة عمله . |

ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي

يعدّ الرضا الوظيفي للعاملين عاملاً مهماً تحاول كل منظمة تحقيقه بين عاملها وتتبع أهمية الرضا الوظيفي لارتباطه بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات العاملين وسلوكهم من خلال عملهم في المنظمة (اليامي، ٢٠٠٢، ٤١).

وتكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي بتناوله مشاعر الإنسان سواء كان مديراً أو عاملاً إزاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به (العديلي، ١٩٩٥، ١٨٩).

كما يعدّ الرضا الوظيفي حقلاً مهماً من حقول دراسة السلوك التنظيمي، فرضا الفرد عن وظيفته يعد بالنسبة للإدارة مقياساً لمدى فاعلية أداء الفرد، والرضا عن العمل في الوقت نفسه يُعد الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد. (الأحمدي، ٢٠٠٨، ٦٩).

وبهذا يمثل الرضا الوظيفي في المنظمات الصحية أهمية أكبر نظراً للدور البارز الذي تؤديه هذه المنظمات في مجال الحفاظ على صحة الفرد أو صحة المجتمع ككل، إذ إن أي خلل في رضا العاملين سوف يؤثر على أدائهم وبالتالي ينعكس على نوعية الخدمة الصحية المقدمة وعلى صحة الفرد والمجتمع .

ثالثاً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعددت وجهات نظر الباحثين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأنها كثيرة ومتنوعة من ناحية ولعدم ثباتها من ناحية أخرى لتعلقها بمتغيرين مهمين هما الفرد والبيئة اللذان يتسمان بالحركة والاستمرار (الصيادي، ٢٠٠٨، ١٥) .

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا إلى المجموعات الآتية (عبد الباقي، ٢٠٠١،

٢١٣-٢١٥) :

١. مجموعة العوامل الشخصية .
٢. العوامل المرتبطة بظروف العمل .
٣. العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة .
٤. العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة .
٥. العوامل البيئية .
٦. العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية .

ويعرض كل من (عباس، وعلي، ٢٠٠٣، ١٧٧-١٨٢) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

بتفصيل أكثر إذ قاما بتقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين :

١. عوامل البيئة الداخلية: وتشمل الأجور والرواتب، ومحتوى العمل وتنوع المهام، الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفة بالعمل، فرص التطور والترقية للفرد، ونمط القيادة، وعلاقة الفرد بالآخرين، وظروف العمل المادية، وعدالة العائد .
٢. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين: وتشمل الجنس، والعمر، طول فترة الخدمة، المستوى التعليمي .

الاطار التطبيقي

أولاً- وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

١. وصف أنواع العدالة التنظيمية وتشخيصها

أ. العدالة التوزيعية

تشير النسب إلى أن (٥١,١%) من الأفراد المبحوثين متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٤٠,٤%) غير متفقين على هذه الفقرات وجاء ذلك بوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,١٣١)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير العدالة التوزيعية تبين أن (X₅) يشير إلى توافق متطلبات العمل مع القدرات الذاتية في الأداء للعاملين، وذلك باتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (٧٢,٧%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (٣,٥٦)، (٠,٩٦٥) على التوالي.

الجدول ٤
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التوزيعية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|-------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ١,٢٣٦ | ٢,٥٦ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٣٣,٥ | ٧١ | ٨ | ١٧ | ١٧,٥ | ٣٧ | ١٨,٩ | ٤٠ | X1 |
| ١,٠٨٦ | ٢,٤٨ | ١٧,٥ | ٣٧ | ٤١,٥ | ٨٨ | ٤,٧ | ١٠ | ١٤,٦ | ٣١ | ٢١,٧ | ٤٦ | X2 |
| ١,١٣٨ | ٢,٦٣ | ١٦,٥ | ٣٥ | ٣٣,٠ | ٧٠ | ٧,١ | ١٥ | ١٥,١ | ٣٢ | ٢٨,٣ | ٦٠ | X3 |
| ١,١٧٣ | ٣,١٣ | ١٠,٤ | ٢٢ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٩,٤ | ٢٠ | ٣٧,٣ | ٧٩ | ٢٠,٨ | ٤٤ | X4 |
| ٠,٩٦٥ | ٣,٥٦ | ٣,٣ | ٧ | ١٠,٤ | ٢٢ | ١٣,٧ | ٢٩ | ٤٥,٣ | ٩٦ | ٢٧,٤ | ٥٨ | X5 |
| ١,١٩١ | ٣,٠٦ | ١٤,٢ | ٣٠ | ١٧,٩ | ٣٨ | ٧,٥ | ١٦ | ٣٦,٨ | ٧٨ | ٢٣,٦ | ٥٠ | X6 |
| ١,١٣١ | ٢,٩٠ | ١٤,٠ | | ٢٦,٤ | | ٨,٤ | | ٢٧,٧ | | ٢٣,٤ | | المعدل العام |

ب. العدالة الإجرائية: تشير النسب إلى أن (٥١,١%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٤٤,٢%) متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (١,١١٧). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في عدم دعم متغير العدالة الإجرائية تبين أن مؤشر (X₁₁) والذي يشير إلى عدم توفر الدعم والتسهيلات للمبادرات الجديدة في المنظمة المبحوثة وذلك باتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (٥٩%) وبوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (١,٠٤٥).

الجدول ٥
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة الإجرائية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|-------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| ١,١١٤ | ٢,٩٦ | ١٢,٧ | ٢٧ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٣,٣ | ٧ | ٣٧,٣ | ٧٩ | ٢٤,٥ | ٥٢ | X7 |
| ١,٠٨٩ | ٢,٤٥ | ٢٠,٨ | ٤٤ | ٣٥,٨ | ٧٦ | ٣,٨ | ٨ | ١٤,٦ | ٣١ | ٢٥,٠ | ٥٣ | X8 |
| ١,٢٥٥ | ٢,٦٥ | ٢٣,١ | ٤٩ | ٢٦,٩ | ٥٧ | ٦,١ | ١٣ | ٢٥,٥ | ٥٤ | ١٨,٤ | ٣٩ | X9 |
| ١,٠٢٨ | ٢,٥١ | ١٥,٦ | ٣٣ | ٣٩,٢ | ٨٣ | ٣,٣ | ٧ | ١٤,٦ | ٣١ | ٢٧,٤ | ٥٨ | X10 |
| ١,٠٤٥ | ٢,٤٦ | ١٧,٠ | ٣٦ | ٤٢,٠ | ٨٩ | ٣,٣ | ٧ | ١٥,١ | ٣٢ | ٢٢,٦ | ٤٨ | X11 |
| ١,١٧٤ | ٢,٦٤ | ١٧,٠ | ٣٦ | ٣٤,٤ | ٧٣ | ٨,٠ | ١٧ | ١٦,٠ | ٣٤ | ٢٤,٥ | ٥٢ | X12 |
| ١,١١٧ | ٢,٦١ | ١٧,٧ | | ٣٣,٤ | | ٤,٦٣ | | ٢٠,٥ | | ٢٣,٧ | | المعدل العام |

ج. العدالة التفاعلية (التعاملات): تشير النسب إلى أن (٥٢,٨%) من الأفراد المبحوثين متفقين على هذه الفقرات مقابل (٤٠,٥٨%) غير متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (١,٠٥٩) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير العدالة التفاعلية تبين أن مؤشر (X₁₈) والذي يشير إلى أن المدير يقوم بإشاعة روح التعاون في العمل مهما اختلفت جماعات العمل وذلك باتفاق (٦٤,٢%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٥٥).

الجدول ٦
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التفاعلية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|--------------|-------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٠٩٧ | ٢,٩١ | ٩,٤ | ٢٠ | ٣٠,٢ | ٦٤ | ٦,٦ | ١٤ | ٢٦,٤ | ٥٦ | ٢٧,٤ | ٥٨ | X13 | العدالة التفاعلية |
| ١,٠١٨ | ٢,٧٠ | ١٠,٨ | ٢٣ | ٣٤,٠ | ٧٢ | ٤,٧ | ١٠ | ١٦,٠ | ٣٤ | ٣٤,٤ | ٧٣ | X14 | |
| ١,١٥٩ | ٢,٧٤ | ١٣,٢ | ٢٨ | ٣٥,٤ | ٧٥ | ٨,٥ | ١٨ | ١٨,٤ | ٣٩ | ٢٤,٥ | ٥٢ | X15 | |
| ١,٠٤٧ | ٢,٧١ | ٩,٤ | ٢٠ | ٣٨,٧ | ٨٢ | ٦,١ | ١٣ | ١٦,٥ | ٣٥ | ٢٩,٢ | ٦٢ | X16 | |
| ٠,٩٧٨ | ٢,٩٢ | ٦,١ | ١٣ | ٢٨,٣ | ٦٠ | ٥,٢ | ١١ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٣٨,٢ | ٨١ | X17 | |
| ١,٠٥٥ | ٣,٠٨ | ٨,٠ | ١٧ | ٢٠,٣ | ٤٣ | ٧,٥ | ١٦ | ٢٨,٨ | ٦١ | ٣٥,٤ | ٧٥ | X18 | |
| ١,٠٥٩ | ٢,٨٤ | ٩,٤٨ | | ٣١,١ | | ٦,٤٣ | | ٢١,٣ | | ٣١,٥ | | المعدل العام | |

د. العدالة التقييمية: تشير النسب إلى أن (٥٩,٧%) من الأفراد المبحوثين متفقين على هذه الفقرات مقابل (٣٣%) غير متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (٣,٠١٦) وانحراف معياري (١,٠٤٧) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير العدالة التقييمية تبين أن (X20) يشير إلى أن المدير يفصح بالأداء الجيد للعاملين، وذلك باتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (٦٣,٢%) وبوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٠٤٧).

الجدول ٧
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التقييمية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|--------------|-------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ٠,٩٦١ | ٢,٩٩ | ٤,٧ | ١٠ | ٢٨,٨ | ٦١ | ٣,٨ | ٨ | ٢٩,٢ | ٦٢ | ٣٣,٥ | ٧١ | X19 | العدالة التقييمية |
| ١,٠٤٧ | ٣,١٨ | ٥,٢ | ١١ | ٢٤,١ | ٥١ | ٧,٥ | ١٦ | ٣٧,٣ | ٧٩ | ٢٥,٩ | ٥٥ | X20 | |
| ١,٠٢٦ | ٣,٠٩ | ٤,٧ | ١٠ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٨,٠ | ١٧ | ٢٨,٨ | ٦١ | ٣٢,٥ | ٦٩ | X21 | |
| ١,١٠٨ | ٢,٩٨ | ٩,٩ | ٢١ | ٢٤,٥ | ٥٢ | ٨,٠ | ١٧ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٣١,٦ | ٦٧ | X22 | |
| ١,٠٦٥ | ٣,١١ | ٥,٧ | ١٢ | ٢٤,١ | ٥١ | ١٠,٤ | ٢٢ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٣٤,٠ | ٧٢ | X23 | |
| ١,٠٨٠ | ٢,٧٥ | ١٤,٢ | ٣٠ | ٢٦,٤ | ٥٦ | ٥,٢ | ١١ | ١٨,٩ | ٤٠ | ٣٥,٤ | ٧٥ | X24 | |
| ١,٠٤٧ | ٣,٠١٦ | ٧,٤ | | ٢٥,٦ | | ٧,١٥ | | ٢٧,٦ | | ٣٢,١ | | المعدل العام | |

٢. وصف أبعاد الرضا الوظيفي وتشخيصها

أ. ظروف العمل: تشير النسب إلى أن (٤٠,١٤%) من الأفراد المبحوثين متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٣٧,١٦%) غير متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.062)، ومن خلال ملاحظة معطيات الجدول (١٥) نلاحظ أن هناك اتفاقاً ضعيف حول فقرات ظروف العمل من قبل الأفراد المبحوثين إذ يشير المؤشر (X29) بأن (٤٦,٢%) فقط متفقون على أن المنظمة الصحية تؤمن ساعات ومواعيد عمل مناسبة للجميع، وبوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (١,٠٤١).

الجدول ٨

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ظروف العمل

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|---------|--------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٠٥٦ | ٢,٩٣ | ٦,١ | ١٣ | ٣٢,٥ | ٦٩ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٣١,١ | ٦٦ | ٨,٠ | ١٧ | X25 | ظروف العمل |
| ١,٠٨٨ | ٣,١٧ | ٨,٥ | ١٨ | ١٦,٥ | ٣٥ | ٣٠,٧ | ٦٥ | ٣٤,٤ | ٧٣ | ٩,٩ | ٢١ | X26 | |
| ١,٠٤١ | ٢,٦٤ | ١٢,٣ | ٢٦ | ٣٧,٧ | ٨٠ | ١٨,٩ | ٤٠ | ٢٧,٤ | ٥٨ | ٣,٨ | ٨ | X27 | |
| ١,٠٨٨ | ٢,٩٣ | ٩,٤ | ٢٠ | ٢٦,٩ | ٥٧ | ٢٣,٦ | ٥٠ | ٣٢,٥ | ٦٩ | ٧,٥ | ١٦ | X28 | |
| ١,٠٤١ | ٢,٨٨ | ٨,٥ | ١٨ | ٢٧,٨ | ٥٩ | ١٧,٥ | ٣٧ | ٣٨,٧ | ٨٢ | ٧,٥ | ١٦ | X29 | |
| ١,٠٦٢ | ٢,٩١ | ٨,٩٦ | | ٢٨,٢ | | ٢٢,٥ | | ٣٢,٨ | | ٧,٣٤ | | | المعدل العام |

ب.الراتب: تشير النسب إلى أن (٤٩,٨%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٣٠,١%) متفقين على هذه الفقرات وجاء ذلك بوسط حسابي (2.674) وانحراف معياري (1.147) ومن خلال مدى إسهام فقرات هذا العنصر نلاحظ أن المؤشر (X34) يشير إلى عدم منح المنظمة الصحية أجوراً للعمل الإضافي إذ أن نسبة (٧٢,٢%) يؤكدون ذلك وبوسط حسابي (٢,٠٢) وانحراف معياري (١,١٢).

الجدول ٩

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الراتب

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|---------|--------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٢١٠ | ٢,٧٢ | ١٩,٨ | ٤٢ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٢٢,٦ | ٤٨ | ٥,٧ | ١٢ | X30 | تقييم |
| ١,١٠٠ | ٢,٩٤ | ٩,٤ | ٢٠ | ٢٨,٣ | ٦٠ | ٢٨,٣ | ٦٠ | ٢٧,٤ | ٥٨ | ٦,٦ | ١٤ | X31 | |
| ١,٠٩٨ | ٢,٣٥ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٤١,٥ | ٨٨ | ٩,٤ | ٢٠ | ٢١,٢ | ٤٥ | ٥,٧ | ١٢ | X32 | |
| ١,٢١٥ | ٣,٣٤ | ٥,٢ | ١١ | ٢٥,٠ | ٥٣ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٢٢,٢ | ٤٧ | ٢١,٧ | ٤٦ | X33 | |
| ١,١١٢ | ٢,٠٢ | ٤١,٥ | ٨٨ | ٣٠,٧ | ٦٥ | ١٠,٤ | ٢٢ | ١٤,٦ | ٣١ | ٢,٨ | ٦ | X34 | |
| ١,١٤٧ | ٢,٦٧٤ | ١٩,٦ | | ٣٠,٢ | | ١٩,٩ | | ٢١,٦ | | ٨,٥ | | | المعدل العام |

ج. الترقية: تشير النسب إلى أن (٤٨,٩%) غير متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٣٣,٦٨%) متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.708) وانحراف معياري (1.062) ومن خلال ملاحظة معطيات الجدول ١٧ نلاحظ أن هناك عدم اتفاق حول فقرات الترقية من قبل الأفراد المبحوثين إذ أن المؤشر (X37) يشير إلى عدم اعتماد المنظمة الصحية نظام الترقية على أساس الكفاءة، وذلك بنسبة (٦٨,٤%) من الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (١,٠٩١).

الجدول ١٠

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الترقية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|---------|--------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٠٥٤ | ٢,٩٦ | ٨,٠ | ١٧ | ٢٦,٤ | ٥٦ | ٢٤,١ | ٥١ | ٣٤,٤ | ٧٣ | ٧,١ | ١٥ | X35 | تقييم |
| ١,٠٦١ | ٢,٦٣ | ١٠,٨ | ٢٣ | ٤٢,٩ | ٩١ | ١٥,١ | ٣٢ | ٢٥,٠ | ٥٣ | ٦,١ | ١٣ | X36 | |

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|------|-------------|----|------|----|-----------|----|---------|--------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٠٩١ | ٢,٣٣ | ٢٠,٣ | ٤٣ | ٤٨,١ | ١٠,٢ | ١٠,٨ | ٢٣ | ١٥,١ | ٣٢ | ٥,٧ | ١٢ | X37 | المعدل العام |
| ١,٠٨٥ | ٣,١٩ | ٦,١ | ١٣ | ٢٠,٣ | ٤٣ | ٢٦,٩ | ٥٧ | ٣٤,٤ | ٧٣ | ١٢,٣ | ٢٦ | X38 | |
| ١,٠٢١ | ٢,٤٣ | ١٤,٦ | ٣١ | ٤٧,٦ | ١٠,١ | ٩,٤ | ٢٠ | ٢٣,١ | ٤٩ | ٥,٢ | ١١ | X39 | |
| ١,٠٦٢ | ٢,٧٠٨ | ١١,٩ | | ٣٧,٠ | | ١٧,٢ | | ٢٦,٤ | | ٧,٢٨ | | | |

د. الانجاز: تشير النسب إلى أن (٥٢%) من الأفراد المبحوثين غير متفقين على هذه الفقرات، مقابل (٣٤,٩٦%) متفقين على هذه الفقرات، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.562) وانحراف معياري (1.002) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في عدم دعم متغير الانجاز، يبين المؤشر (X40) بأن نسبة (٥٧,١%) متفقون بأن المنظمة الصحية لا توفر فرص للتجديد والإبداع، وكان الوسط الحسابي (٢,٤٩) والانحراف المعياري (١,٠٨٢)، وذلك بسبب قلة الفرص التعليمية التي تمنحها وزارة الصحة للعاملين.

الجدول ١١

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الانجاز

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | أتفق لحد ما | | أتفق | | أتفق بشدة | | المقياس | السؤال |
|-------------------|---------------|--------------|----|---------|----|-------------|----|------|----|-----------|----|---------|--------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| ١,٠٨٢ | ٢,٤٩ | ١٧,٠ | ٣٦ | ٤٠,١ | ٨٥ | ١١,٨ | ٢٥ | ٢٥,٥ | ٥٤ | ٥,٧ | ١٢ | X40 | المعدل العام |
| ١,٠٧١ | ٢,٥٦ | ١٤,٦ | ٣١ | ٣٩,٦ | ٨٤ | ١٤,٦ | ٣١ | ٢٥,٩ | ٥٥ | ٥,٢ | ١١ | X41 | |
| ٠,٩٧٩ | ٢,٧٥ | ٧,١ | ١٥ | ٣٧,٣ | ٧٩ | ١٥,٦ | ٣٣ | ٣٤,٩ | ٧٤ | ٥,٢ | ١١ | X42 | |
| ٠,٩٠٠ | ٢,٤٨ | ١٢,٧ | ٢٧ | ٣٩,٦ | ٨٤ | ٩,٤ | ٢٠ | ٣٦,٣ | ٧٧ | ١,٩ | ٤ | X43 | |
| ٠,٩٨٠ | ٢,٥٣ | ١٣,٧ | ٢٩ | ٣٨,٧ | ٨٢ | ١٣,٢ | ٢٨ | ٣١,٦ | ٦٧ | ٢,٨ | ٦ | X44 | |
| ١,٠٠٢ | ٢,٥٦٢ | ١٣,٠ | | ٣٩,٠ | | ١٢,٩ | | ٣٠,٨ | | ٤,١٦ | | | |

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال وصف أنواع الرضا الوظيفي وتشخيصها نلاحظ بأن هناك عدم رضا للعاملين في المنظمة المبحوثة تجاه (ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز).
ثانياً- اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها
١. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
سيتم في هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستويين وكالاتي:
أ. على المستوى الكلي

الجدول ١٢

نتائج علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة

| العدالة التنظيمية | المتغير المستقل | |
|-------------------|-----------------|---------------|
| | المتغير المعتمد | الرضا الوظيفي |
| 0.669 ** | | |

**P≤0.01 N= 212

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى معرفة مدى تحقيق الفرضية الأولى التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها والرضا والوظيفي) ويعرض

الجدول ١٢ قيمة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية فيها، يعكسها معامل الارتباط البالغ (**0.669) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ويفسر هذه العلاقة قوة العدالة التنظيمية وقدرتها الجيدة في تحقيق الرضا الوظيفي، واتساقاً مع ما تقدم يتم عدم الاتفاق مع الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

ب. على المستوى الجزئي

وبهدف الوصول إلى مؤشرات تفصيلية بين كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، تم تحليل علاقات الارتباط على النحو الآتي الجدول ١٣

الجدول ١٣

نتائج علاقات الارتباط بين عناصر العدالة التنظيمية ومتطلبات الرضا الوظيفي / مستوى المنظمة المبحوثة

| العدالة التنظيمية | | | | المستقل |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| التقييمية | التفاعلية | الإجرائية | التوزيعية | المعتمد |
| ٠,٥٠٧ ** | ٠,٥٣٩** | ٠,٥٠٠ ** | ٠,٤٢٩** | ظروف العمل |
| ٠,٣٤٤** | ٠,٤٠٦** | ٠,٤٢٠ ** | ٠,٤٨٨ ** | الراتب |
| ٠,٣٨٥ ** | ٠,٤٧٤ ** | ٠,٥٠٣** | ٠,٥٠٣** | الترقية |
| ٠,٥١١** | ٠,٤٤٢** | ٠,٤٤٣ ** | ٠,٤٦٢** | الانجاز |

** P ≤ 0.01 n=212

١. العلاقة بين العدالة التوزيعية ومتطلبات الرضا الوظيفي

يشير الجدول ١٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي بعناصره (ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز)، إذ بلغت معاملات الارتباط (**٠,٤٢٩)، (**٠,٤٨٨)، (**٠,٥٠٣)، (**٠,٤٦٢) على التوالي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتعني هذه العلاقة أنه إذا كان هناك اهتمام بالعدالة التوزيعية في المنظمة المبحوثة فإنه سوف يؤدي إلى رضا العاملين عن ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز لكن بدرجة متوسطة.

٢. العلاقة بين العدالة الإجرائية ومتطلبات الرضا الوظيفي

يشير الجدول ١٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي بعناصره (ظروف العمل، والراتب، والترقية، الانجاز)، إذ بلغت درجات الارتباط (**٠,٥٠٠)، (**٠,٤٢٠)، (**٠,٥٠٣)، (**٠,٤٤٣) على التوالي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتعني هذه العلاقة أن تطبيق العدالة الإجرائية في المنظمة المبحوثة يؤدي إلى رضا العاملين عن ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز.

٣. العلاقة بين العدالة التفاعلية ومتطلبات الرضا الوظيفي

يشير الجدول ١٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي بعناصره (ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز) إذ بلغت درجات الارتباط (**٠,٥٣٩)، (**٠,٤٠٦)، (**٠,٤٧٤)، (**٠,٤٤٢) على التوالي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتعني هذه العلاقة أن تطبيق العدالة التفاعلية من قبل الإدارة يفرز رضا العاملين عن ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز.

٤. العلاقة بين العدالة التقييمية ومتطلبات الرضا الوظيفي

يشير الجدول ١٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة التقييمية والرضا الوظيفي بعناصره (ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز)، إذ بلغت درجات الارتباط (**،*٠٧٠)، (**،*٣٤٤)، (**،*٣٨٥)، (**،*٥١١) على التوالي عند مستوى معنوية (٠,٠١) وتعني هذه العلاقة أن اعتماد العدالة في تقييم العاملين ينعكس ذلك على رضا العاملين عن ظروف العمل، والراتب، والترقية، والانجاز.

٢. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

أ- تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تشير إلى أنه لا توجد علاقة تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها والرضا الوظيفي.

إذ يتضح من الجدول ١٤ وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (١٧٠,٠٧٧) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٨٤) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (١,٢١٠)، إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) إن (٠,٤٤٧) من الرضا الوظيفي يتأثر بالعدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة. ويعزز ذلك معامل الانحدار (B1) الذي يدل على إن (٠,٥٥٠) من التغير في الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة هو نتيجة تغيير وحدة واحدة من متطلبات العدالة التنظيمية ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (١٣,٠٤١) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (٢,٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)،

وهذا يقودنا إلى عدم الاتفاق مع الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بدلالة متغيراتها في الرضا الوظيفي.

ومن الدراسات التي تدعم ذلك دراسة (Folger and Konovsky, 1989) ودراسة (الخشالي، ٢٠٠٤).

الجدول ١٤

نتائج تحليل الانحدار لتأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة على

المستوى الكلي

| F | | R ² | العدالة التنظيمية | | المستقل المعتمد |
|----------|----------|----------------|-------------------|------------------|--------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | B1 | B0 | |
| 3.84 | 170.077 | 0.447 | 0.550 (13.041) | 1.017 (7.177) | الرضا الوظيفي |

**p≤0.05 d.f(1,210) n=212

() تشير إلى قيمة (t) المحسوبة

ب. علاقة التأثير للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي على مستوى المتغيرات الفرعية:

الجدول ١٥

نتائج علاقة التأثير في مستوى المتغيرات الفرعية للدراسة

| F | | R2 | العدالة التنظيمية | | | | | المستقل المعتمد |
|----------|----------|-------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | B4 | B3 | B2 | B1 | B0 | |
| ٢,٣٧ | ٢٨,٧٢٢ | ٠,٣٥٧ | 0.137 (1.925) | 0.196 (2.782) | 0.127 (1.994) | 0.140 (2.092) | 1.049 (5.186) | ظروف العمل |
| ٢,٣٧ | ٢٠,٧٨١ | ٠,٢٨٧ | -0.032 (-0.511) | 0.118 (1.881) | 0.094 (1.660) | 0.290 (4.858) | 1.200 (6.658) | الراتب |
| ٢,٣٧ | ٢٧,٨٧١ | ٠,٣٥٠ | -0.056 | 0.173 | 0.176 | 0.296 | 0.944 | الترقية |

| F | | R2 | العدالة التنظيمية | | | | | المستقل المعتمد |
|----------|----------|-------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| الجدولية | المحسوبة | | B4 | B3 | B2 | B1 | B0 | |
| ٢,٣٧ | ٢٥,٠٨ | ٠,٣٢٦ | (-0.797) | (2.486) | (2.810) | (4.491) | (4.743) | الانجاز |
| | | | 0.269 (3.398) | 0.041 (0.526) | 0.098 (1.374) | 0.244 (3.272) | 0.583 (2.585) | |

*p<0.05 d.f(4,207) n=212

() تشير إلى قيمة (t) المحسوبة

يشير الجدول ١٥ إلى تأثيرات عناصر العدالة التنظيمية والمتمثلة بـ (العدالة التوزيعية B1، والعدالة الإجرائية B2، والعدالة التفاعلية B3، والعدالة التقييمية B4) كمتغيرات مستقلة في الرضا الوظيفي والمتمثلة بـ (ظروف العمل، الراتب، الترقية، الانجاز) كمتغيرات معتمدة في المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى إن (٠,٣٥٧) من التباين في ظروف العمل تفسره متغيرات العدالة التنظيمية تدعمه (F) المحسوبة (٢٨,٧٢٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٧) وبدرجاتي حرية (٤,٢٠٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد تأثير العدالة التنظيمية في ظروف العمل من خلال تحسين ظروف العمل في المنظمة المبحوثة. ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات العدالة التنظيمية في ظروف العمل في المنظمة المبحوثة يتضح من معاملات (B) واختبار (t) أن العدالة التفاعلية أسهمت بأعلى درجة في هذه العلاقة في تفسير قوة التأثير في ظروف العمل وتأثيرات معنوية لمعامل الانحدار (B3) بلغت (٠,١٩٦) بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٢,٧٨٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦) وبدرجاتي حرية (٤,٢٠٧)، وذلك لأن المدير يؤدي دوراً مهماً في تحقيق العدالة التفاعلية من خلال معاملة المدير للعاملين باحترام ومودة، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة القرارات التي تخص وظائفهم، وهذا سوف يكون له أثر إيجابي في ظروف العمل.

كما يتأثر الراتب معنوياً بالعدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٢٨٧) تدعمه (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٢٠,٧٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (٢,٣٧) وعند درجتي حرية (٤,٢٠٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد التأثير المعنوي للعدالة التنظيمية في الراتب ضمن متطلبات الرضا الوظيفي، ويتضح من معاملات الانحدار (B) واختبار (t) مساهمة كل متغير من متغيرات العدالة التنظيمية في هذه العلاقة التأثيرية وبدرجات متفاوتة حيث أسهمت العدالة التوزيعية أكثر من غيرها من متغيرات العدالة التنظيمية في تفسير قوة التأثير في الراتب وبمعدل قدره (٠,٢٩٠) تدعمها قيمة (t) التي بلغت (٤,٨٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٦). أما مساهمة العدالة التقييمية كانت علاقة عكسية في تفسير قوة التأثير في الراتب في المنظمة المبحوثة حيث بلغت معاملات الانحدار (B) (-٠,٠٣٢) عند قيمة اختبار (t) بلغت (-٠,٥١١)، ويرى الباحث بأنه يجب أن يكون هناك عدالة في الحقوق والواجبات، وهذا الأمر سوف ينعكس بأثر إيجابي في رضا العاملين من خلال الراتب.

ويتضح أيضاً من الجدول (١٥) وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الترقية في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح أن (٠,٣٥٠) من التباين في الترقية تفسره متغيرات العدالة التنظيمية تدعمه قيمة (F) المحسوبة (٢٧,٨٧١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٧) وبدرجاتي حرية (٤,٢٠٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ليؤكد بذلك تأثير العدالة التنظيمية في الترقية في المنظمة المبحوثة وفيما يخص الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات العدالة التنظيمية وبعد الاطلاع على معاملات الانحدار (B) والاختيار (t) تبين إن العدالة التوزيعية

أسهمت في أعلى نسبة تأثير معنوي في الترقية، إذ بلغت قيمة (B) (٠,٢٩٦) تدعمها (t) المحسوبة التي بلغت (٤,٤٩١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٦). أما مساهمة العدالة التقييمية فكانت علاقة عكسية في تفسير قوة التأثير في الترقية في المنظمة المبحوثة إذ بلغت قيمة (B) (-٠,٠٥٦) في حين بلغت قيمة (t) (-٠,٧٩٧)، وذلك لأن العدالة التوزيعية تؤدي دوراً مهماً في الترقية من خلال إشعار العاملين في المنظمات الصحية بأهميتهم داخل هذه المنظمات ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع نظام تقييم عادل وسليم يسري على جميع العاملين، وهذا الأمر سوف ينعكس بأثر إيجابي في رضا العاملين من خلال الترقية .

ويتضح من الجدول ١٥ أيضاً وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الانجاز وذلك من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يوضح أنّ (٠,٣٢٦) من التباين في الانجاز تفسره متغيرات العدالة التنظيمية تدعمه قيمة (F) المحسوبة (٢٥,٠٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٧) وبدرجاتي حرية (٤,٧٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ليؤكد بذلك تأثير العدالة التنظيمية في الانجاز في المنظمة المبحوثة، وفيما يخص الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لكل متغير من متغيرات العدالة التنظيمية وبعد الاطلاع على معاملات الانحدار (B) والاختبار (t) يُبين أن بُعد العدالة التقييمية أسهم في أعلى نسبة تأثير معنوي بلغت (٠,٢٦٩) عند قيمة (t) المحسوبة التي تبلغ (٣,٣٩٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٦)، لأنه إذا كان هناك نظام تقييم عادل وسليم يسري على جميع العاملين فإن ذلك سوف يؤدي إلى الاستقرار النفسي لدى العاملين، وهذا سوف يولد لديهم فرصاً للتجديد والإبداع في العمل . وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المتغيرات الجزئية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق ما يأتي :
٢. بينت نتائج التحليل الوصفي أن متغير العدالة التوزيعية حصل على نسبة اتفاق متوسطة بسبب عدم قناعة بعض العاملين بعدالة توزيع الحوافز المالية على العاملين في المنظمة المبحوثة، وذلك لعدم إعطاء قسم من العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بوظائفهم .
٣. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن متغير العدالة الإجرائية حصل على نسبة اتفاق ضعيفة إذ إن الأفراد المبحوثين يؤكدون على أنّ المنظمة لا توفر الدعم والتسهيلات للمبادرات الجديدة للعاملين، ولا يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات؛ وذلك بسبب طغيان المركزية على عملية اتخاذ القرارات، وكذلك حصر عملية اتخاذ القرارات المهمة بيد شخص واحد وهو المدير .
٤. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير العدالة التفاعلية حصل على نسبة اتفاق متوسطة، وعزز ذلك قيام المدير بإشاعة روح التعاون في العمل، وكذلك تعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع جميع العاملين، وحصلت العدالة التفاعلية على هذه النسبة المتوسطة من الاتفاق وذلك لكون علاقة وتفاعل المدير مع العاملين كانت مقبولة نوعاً ما .
٥. أفرزت نتائج التحليل الوصفي أنّ متغير العدالة التقييمية حصل على نسبة اتفاق متوسطة، وهي تشير إلى أن المدير يفصح بالأداء الجيد للعاملين، وكذلك اعتماد المدير على معايير واضحة عند تقييم الأفراد العاملين، جاءت نسبة الاتفاق المتوسطة هذه بسبب جهل قسم من العاملين بالمعايير والأسس التي تستند إليها المنظمة المبحوثة في تقييم العاملين .

٥. بينت نتائج التحليل كذلك أن ظروف العمل حصلت على نسبة اتفاق ضعيفة إذ إن الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن المنظمة المبحوثة لا توفر وقت راحة لجميع العاملين، ولا تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وذلك لكون هذه المنظمات خدمية بالدرجة الأولى وتقدم خدماتها على نحو مستمر وعلى مدار الساعة، لذا فإنه لا يتوفر الوقت اللازم لراحة العاملين .
٦. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغير الراتب حصل على نسبة اتفاق ضعيفة، إذ إن الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن المنظمة المبحوثة لا تمنح أجور للعمل إضافي، ولا تقدم مكافآت مادية ومعنوية تتناسب والجهد المتميز في العمل وذلك بسبب عدم وجود تعليمات واضحة وصريحة يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال .
٧. كشفت نتائج التحليل الوصفي إن متغير الترقية حصل على نسبة اتفاق ضعيفة إذ إن الأفراد المبحوثين يؤكدون على إن المنظمة المبحوثة لا تعتمد نظام الترقية على أساس الكفاءة، ولا تمثل الخبرة التي يمتلكها الأفراد أساساً للترقية وليس لديهم علم بنظام الترقية المعمول به، وذلك لأن نظام الترقية مركزي ويصدر حسب تعليمات وضوابط تصدر من وزارة الصحة .
٨. أفرزت نتائج التحليل الوصفي إن متغير الانجاز حصل على نسبة اتفاق ضعيفة إذ إن الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الوظيفة لا توفر فرصاً مستقبلية تتلاءم مع الأداء الجيد للعاملين، ولا توفر المنظمة المبحوثة فرصاً للتجديد والإبداع، فضلاً عن التشدد في وضع عراقيل لعدم التطور الوظيفي .
٩. أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا يوضح الدور المهم للعدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
١٠. كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقات تأثير معنوية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
١١. أفرزت نتائج التحليل وجود علاقات تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي على مستوى المتغيرات الفرعية.

ثانياً- المقترحات

١. اعتماد أساس سليم وعادل لأجور العمل الإضافي والحوافز والترقية على النحو الذي يوفر العدالة التوزيعية وفرص التكافؤ بين العاملين في المنظمة المبحوثة .
٢. زيادة شعور العاملين بعدالة الإجراءات، ولاسيما فيما يتعلق بسماع مقترحات العاملين بخصوص القرارات التي تعتمدها الإدارة، وكذلك تطبيق القرارات على جميع العاملين وبدون استثناء .
٣. ضرورة إشاعة روح التنقيف الإداري وبلورة أنواع الثقافة التنظيمية لدى العاملين بحيث تشمل على تعريفهم بأصول العدالة التنظيمية وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة المهام المناطة بهم .
٤. أن تنهض المنظمة المبحوثة للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والرضا الوظيفي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، عبر المتابعة الجادة من قبل الإدارة للعاملين، ومحاولة تذليل المصاعب التي يعانون منها، وتوفير كل الوسائل والسبل التي تلبى حاجات العاملين استناداً إلى القواعد والتعليمات المعمول بها في المنظمة.

٥. على إدارة المنظمة المبحوثة معرفة بعض أو معظم العوامل التي تؤثر في رضا العاملين ومحاولة تحقيقها لأن ذلك سوف يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية لهم من خلال رفع مستوى الرضا لديهم .
٦. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين وكذلك تقديم خدمات مناسبة للأفراد العاملين .

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. الساقى، احمد رعد، (٢٠٠٦)، العدالة التنظيمية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية في الأندية الرياضية لمحافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٢. الصيادي، عامر سالم مصطفى، (٢٠٠٨)، أثر متطلبات الرضا الوظيفي في الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى، رسالة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. المحمود، سعد فاضل عباس، (٢٠٠٧)، العلاقة بين الأنواع التنظيمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، بالتطبيق على جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

الدوريات

١. الأحمدى، طلال بن عايد، (٢٠٠٨)، رضا مقدمي الخدمة عن خدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، العدد ١١٣، مسقط، عُمان.
٢. حمودة، عبد الناصر محمد، (٢٠٠١)، نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل، دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة بصعيد مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢١، العدد ٢، القاهرة، مصر.
٣. الحوامدة، نضال صالح، (٢٠٠٤)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود، المجلد ١٦، العدد ١، الرياض، السعودية.
٤. الخشالي، شاكر جارالله، (٢٠٠٤)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد ٧، العدد ٢، الأردن.
٥. الطحیح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد ٩٤، مسقط، عُمان.
٦. العلاونة، علي سليم، (٢٠٠٣)، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد ٩٢، مسقط، عُمان.
٧. العمر، فؤاد عبد الله، (٢٠٠٠)، الرضا الوظيفي في الهيئات العامة في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة، مجلة الإداري، العدد ٨٣، مسقط، عُمان.

٨. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٤، العدد ٢، القاهرة، مصر.
٩. محارمة، تامر محمد، (٢٠٠٠)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٠، العدد ٢، الرياض، السعودية.
١٠. المدهون، موسى والبلداوي، عبد الحميد، (٢٠٠٥)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص "دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، العدد ١٠١، مسقط، عُمان.
١١. اليامي، احمد مداوس، (٢٠٠٢)، العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس- المرؤوس والرضا الوظيفي، دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩، العدد ١. الكويت.
١٢. يوسف، درويش عبد الرحمن، (١٩٩٩) العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقييم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء، الوظيفي، دراسة ميدانية: المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٦، العدد ٢، جامعة الكويت، الكويت.

الكتب

١. ديفيز، كيث، (١٩٧٤)، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
٢. السالم، مؤيد سعيد والصالح، محمد حرحوش، (١٩٩١)، ادارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق .
٣. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية، ط٣، دار وائل للنشر، عمان .
٤. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٥. العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٥)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.
٦. كلالدة، ظاهر محمود، (١٩٩٧)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن .

مواقع الانترنت :

١. أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، (٢٠٠٧)، نظرية عربية في الإدارة من أجل تنمية مستدامة، جامعة الزيتونة الاردنية. www.Philadelphia.Edu.Jo.
٢. الفقهاء، هيثم والعبدلات، غادة، (٢٠٠٩)، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية . www.Shatharat.net.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

Articles

1. Cropanzano ,R , and J. Greenberge.(1997) ,Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze .in I. T. Robertson and C.L. Cooper (Eds) International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol.(12),NY,Wiley.
2. Eberlin, R. & Tatum, P.C., (2005), Organizational Justice and Decision Making: when good interactions are not enough, Management Decision, Vol.43 ,No.7.

3. Folger , R. and M.A. Konovsky. (1989)., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, No, 32.
4. Greenberge , J., (1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today, and tomorrow*, *Journal of Management*. No. 16.
5. Mc Dowall , A. & Fletcher , C., (2004), *Employee Development: An Organizational Justice Perspective* , *Personnel Review*, Vol.33 ,No.1
6. Moorman , R.H.,(1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior",*Academy of Management Journal*, No. 41. 7.Saal, F. and Moore, S. (1993). "perception of promotional Fairness and promotion, Candidates Qualification", *Journal of Applied Psychology* Vol. 78 .
8. Stephens, C.U., and Coob, A.T.,(1999), A Habemasiam Approach to justice in Organizational change, *Journal of Organizational change Management*, Vol.12,No.1.

Books

1. Byars, I, LLOYD, and Rue, Leslive, W., (1997), *Human Resource Management*, 5th (Ed), New York, Irwin McGraw – Hill Companies, Inc.
2. Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R., (1994), *Management Organization Behavior*, 5th (Ed), John wiley & Sons Inc.