

تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين

بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران

دكتور/ رضا عطية عبدالمعطي

المعهد العالى للإدارة والسكرتارية

كلية رمسيس للنبات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بحث أثر العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لجميع العاملين بأكاديمية مصر للطيران وعددهم ٢٥٠ مفردة ، وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية التي يشعر بها العاملون على مستوى رضائهم الوظيفي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين نحو إدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ، فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي تستهدف تحسين مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

الكلمات الدالة : العدالة التوزيعية - الرضا الوظيفي

Abstract

This study aims at analyzing the impact of distributive justice in job satisfaction of employees working at training academy in in Egypt Air Co. amounted (250 represent the population of the study.) and by using the descriptive analytical methods. The Study found out that a number of results including the following: The respondent's perceptions about distributive justice , there is a statistically significant relationship between positive distributive justice independent variable and job satisfaction as the dependent variable. Finally The study recommended conducting for behavioral studies of interest, ethical, and promoting the positive aspects and venerated with managers to improve the level of distributive justice, and enhance the level of job satisfactions.

KEYWORDS: distributive justice – job satisfaction.

مقدمة:-

أدرك علماء الإدارة والعلوم الإنسانية مبكراً أهمية تحقيق مبادئ العدالة كأساس للأداء المتميز للمنظمات وتحقيق رضا العاملين بها. ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة، بذلت محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة التنظيمية لفهم سلوك العاملين داخل المنظمات واستخدامها كأساس لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، وهذا التطبيق ساهم في ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، كأحد أهم مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة التي استقطبت كثير من الباحثين لدراسته في مجال الإدارة (الحراشة، ٢٠٠٨).

ويمثل الرضا الوظيفي ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات، وعلى وجه الخصوص للمؤسسات الخدمية، لما للرضا الوظيفي من تأثير إيجابي على الجوانب النفسية للعاملين والذي ينعكس بدوره على أسلوب وجودة إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء.

ويرجع الإهتمام بالعدالة التنظيمية إلى حاجة المنظمات للتخلي عن السياسات التنظيمية المعقدة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد وتجاهل إحتياجات العاملين. ولقد ظهرت النواة المعرفية الأولى للعدالة التنظيمية في أفكار J-Stacy Adams حينما صاغ نظرية المساواة Equity Theory كأحدى أهم نظريات تحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكان Greenberg أول من صك مفهوم "العدالة التنظيمية" Organizational Justice حيث وصفها كموضوع للإينصاف والعدالة والمساواة الوظيفية. ثم تواترت الدراسات العلمية على استخدام المفهوم وتطبيقه ميدانياً في كل من الشركات العامة والخاصة في ضوء تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام الوظيفي أو الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي أو غيرها من القضايا الحيوية للمنظمة.

وتتضمن العدالة التنظيمية عدة أبعاد على النحو التالي: بُعد العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والعدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، (كنزة، ٢٠١٨)، ولقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية، وجود ثمة علاقة إيجابية بين تلك الأبعاد والرضا الوظيفي، مع اختلاف درجات تأثير تلك الأبعاد، حسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملها، على مستوى الرضا. وتعتبر الشركة القابضة لمصر للطيران، إحدى شركات قطاع الأعمال العام المصرية والمحورية، والتي يتأثر سلوك موظفيها بمستوى رضائهم الوظيفي، والذي يتأثر بدوره بالعدالة التوزيعية القائمة على الإينصاف في الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات وتوزيع عبء العمل، وغيرها من وجوه العدالة التوزيعية. إلا أن الباحث قد استنتج، من خلال دراسة إستطلاعية

ومقابلات بعض العاملين، وجود حالات من الشكوى وعدم الرضا نتيجة ضعف مستوى العدالة التوزيعية. لذا يرى الباحث أهمية دراسة تلك المشكلة في ضوء دراسة تأثير العدالة التوزيعية، كأحد أبعاد العدالة التنظيمية، على الرضا الوظيفي للعاملين في أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران.

أولاً : الإطار النظري للدراسة

مفهوم العدالة التنظيمية

إقتصرت العدالة التنظيمية في بادئ الأمر على بُعد العدالة التوزيعية، فظهرت نظرية المساواة Equity theory للأدمز (Adams,1960) التي تعني قيام الموظف بمقارنة مدخلاته بمخرجاته، ومقارنة عوائده بأقرانه داخل المؤسسة وخارجها. ثم برزت العدالة الإجرائية التي ترتبط باتخاذ قرارات توزيع العوائد والمخرجات بين الموظفين. وأخيراً برز بُعد العدالة التعاملية بشكل مكثف في الدراسات الحديثة.

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر يجد ثمة تركيز على مصطلح "العدالة التنظيمية" وتوسيعه من خلال نظريات التبادل Exchange theories حيث تركزت أفكار هومانز وبيتر بلاو، في نظرية العدالة، حول تأثير التبادل في الحياة الإجتماعية (الهيبي، ٢٠١٤).

ويمكن الوقوف على أهم تعريفات العدالة التنظيمية التالية:

- هي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل إدارته، سواء أكانت بشكل توزيع الأجر والمكافآت، أو بشكل عدالة الإجراءات المطبقة في توزيع الأجر، أو عدالة المعاملة على المستوى الشخصي، أو المعلوماتي، أو عدالة تقييم أدائه (ملحم، ٢٠٢٠)

- هي سلوك أخلاقي، ذو فضيلة، تملى على الموظفين كيف يتعاملون ويتفاعلون سوياً (فولجر، ١٩٩٨) .
- وهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الواجبات وفي الحقوق التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. وتجسد مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الفرد والمنظمة (جفيدل، ٢٠١٥) و(كنزة، ٢٠١٨)
- ويرى (Greenberg، ١٩٩٥) بأنها: إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف في مكان العمل وكيف لمثل تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية
- ويمكن تعريفها بأنها: شعور إنساني يشعر به موظفو الأكاديمية في إطار مقارنتهم للقيم المتحصل عليها من قبل الشركة بمدخلاتهم المختلفة، من تعليم وسنوات خبرة ومهارات وخلافه.

أبعاد العدالة التنظيمية:-

أكدت الكثير من الدراسات، كدراسات: (محمد، ٢٠٠٣)، (هزى، ٢٠١٤)، (أبو سمعان، ٢٠١٦)، (الهيبي، ٢٠١٤)، (بوقليع، ٢٠١١)، (مليكة، ٢٠١٨)، (العونى وعبد المجيد، ٢٠١٦)، (Ayobami, 2013)، (Rego&Cunha, 2006)، (Beuren et al, 2017)، (Ahmadi et al, 2012)، على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية تتمثل في: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية). وأشارت دراسات أخرى مثل دراسة: (العطوي، ٢٠٠٧)، (Heidari & Saeed, 2012)، (Beuren et al, 2017) إلى أربعة أبعاد تتمثل في: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعلومات، عدالة العلاقات). أما دراسة، (كنزة، ٢٠١٨)، (العثماني، ٢٠١٧)، (الحراشة، ٢٠٠٨)، (سكر، ٢٠١٢)، فقد أضافت بُعدي: (العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية).

وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

١- العدالة التوزيعية: **Distributive justice**.

يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، بمعنى آخر تعني عدالة المخرجات المستلمة (خولة، ٢٠١٥). وهي تتعلق بمدى إدراك العاملين لتوزيع المكافآت والرواتب والأجور وتوزيع عبء العمل وعدد ساعات العمل والترقيات، (الهيئتي، ٢٠١٤). ويراهنا (Willions & et al 2004) بأنها عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية التي يحصل عليها العاملون ويتصل ذلك بنظام المكافآت التنظيمية.

٢- العدالة الإجرائية: **Procedural justice**.

وتعني عدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الأفراد أو الإجراءات المرتبطة بتحديد التخصصات، (Greenberg, 1990). كما تتمثل في نزاهة عملية إتخاذ القرار بما يؤدي إلى نتيجة معينة، (كنزة، ٢٠١٨) وقد تفوق العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية في الأهمية أحياناً، فالموظفين يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا كان المبدأ المستند عليه في إتخاذ القرار صحيحاً (بن دحو، ٢٠١٧).

قواعد العدالة الإجرائية:

- ١- قاعدة الإستئناف: أي توفير حق الاعتراض للعامل على القرارات المختلفة، وضمان حقه في التعديل.
- ٢- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفق معايير أخلاقية واضحة.
- ٣- قاعدة التمثيل: بمعنى أن يشارك جميع الموظفين في صناعة القرارات التي تمس حياتهم المهنية.
- ٤- قاعدة عدم التحيز: أي الحياد والتباعد عن المصلحة الشخصية.
- ٥- قاعدة الدقة: أي إتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.
- ٦- قاعدة الإنسجام: أي عدالة منح الثواب وتوقيع العقاب على الجميع دون إستثناء.

٣- عدالة التعاملات: Interactional Justice

تتصرف تلك العدالة إلى درجة إدراك الموظف لأسلوب المعاملة من قبل المشرفين حينما يطبقون الإجراءات الرسمية. أي أن هذه العدالة تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين في ضوء عملية تقييم الأداء (الشنطي، ٢٠١٥). ويرى كل من (Rego et al, 2004)، (Greenberg, 1993)، (Colquit, 2001)، أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي: عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal justice و عدالة المعلومات Information justice وتشير العدالة الشخصية إلى مدى الإحترام والتقدير الذى يتعامل به الرئيس مع المرؤوسين. أما عدالة المعلومات فتركز على الشرح والتوضيح للموظفين عن طريق توصيل المعلومات الضرورية، حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو تخصيص مخرجات معينة (العطوي، ٢٠٠٧).

٤- العدالة التقييمية: evaluation justice

وهي تلك الدرجة التى يشعر فيها الموظف بمقدار شفافية ونزاهة التقييم الإدارى لأدائه الوظيفي وسلوكه فى العمل. أى درجة الرضا عن نظم التقييم وعدالتها. (كنزة، ٢٠١٨). ويرتبط بها: مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم وإعطاء فرص متساوية للترقي بناء على الأداء، وإعطاء فرص للتقييم الذاتي، مع إطلاع الموظف مسبقاً على مؤشرات تقييم أدائه.

٥- العدالة الأخلاقية: moral justice

وهي تلك العدالة النابعة من شعور الموظف بعدالة مستندة إلى العقيدة والقيم والأخلاقيات والمثل والثقافة التنظيمية فى المنظمة.

المقصود بالعدالة التوزيعية :-

تستند العدالة التوزيعية إلى عدالة توزيع الموارد المادية والمعنوية والفرص التنظيمية حيث يهتم الأفراد بتقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة المساواة. وترجع عدالة التوزيع إلى نظرية المساواة (Adams,1963) و (Ortiz,1999). ويرى البعض بأنها تعني مقارنة ما يحصل عليه موظف ما بموظف آخر في نفس المستوى التعليمي وتتضمن ثلاثة قواعد: قاعدة المساواة في منح المكافآت وفقاً للإسهام الذي يقدمه العامل، وقاعدة النوعية، أي توزيع المكافآت بالتساوي دون تمييز، وقاعدة الحاجة أي تقديم الأفراد ذوي الحاجات الماسة والضرورية على غيرهم (ملحم، ٢٠٢٠). ويعرفها البعض الآخر بأنها تلك العدالة المدركة عن توزيع الموارد في المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، حيث يُقيّمون الحالة النهائية لعدالة توزيع الموارد في المنظمة (Lee.2003). ويرى (أبوسمعان، ٢٠١٥) أن العدالة التوزيعية لها أبعاد ملموسة، وأخرى غير ملموسة، إذ تتضمن الأبعاد الملموسة عدالة الأجور والحوافز وتتضمن الأبعاد غير الملموسة: عدد ساعات العمل وعبء الوظيفة وواجبات الوظيفة والمكانة الاجتماعية للوظيفة (Organ,1988).

وتعتمد العدالة التوزيعية على القواعد التالية:

- **قاعدة الإنصاف:** وتشير إلى إعطاء المكافآت أو العوائد على أساس مستوى أو حجم المساهمة والمجهود المبذول في العمل، فالعامل الذي يبذل مجهوداً عالياً يكافأ أعلى من نظيره صاحب المجهود الأقل. وإذا حدث تساوى بينهما في الأجر فإن ذلك يمثل خرقاً لمبدأ الإنصاف (Fairness).
- **قاعدة المساواة:** وتعنى تساوي الجميع بغض النظر عن خصائصهم الفردية كالنوع والسن والعرق واللون والوضع الاجتماعي وغيره. إذ يجب أن يتساوى

الجميع في فرص الحصول على الحافز. فإذا أرادت المنظمة تقديم خدمات علاجية أو إسكان أو ما شابه، فيجب أن تشمل هذه الخدمات جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط أولئك الذين يعملون بجد واجتهاد. وإذا حصل موظف على تلك الخدمات دون باقي الموظفين كان ذلك خرقاً لقاعدة المساواة (Equity).

- **قاعدة الحاجة:** وتتصرف إلى توزيع العوائد اعتماداً على مبدأ حاجة الحاجة "الأولى" بمعنى آخر تقديم ذوى الحاجة "الملحة" على الآخرين، بإفترض تساوى الأشياء الأخرى، فالسيدة العاملة التى لديها طفلين أو أكثر تستحق زيادة في الأجر عن الأم التى لديها طفل واحد، وإذا حدث العكس كان ذلك تجاوزاً لقاعدة الحاجة (Need)،
(Koopman,2003).

وتمثل العدالة التوزيعية النوع الأساسي للعدالة التنظيمية لدورها المهم في تعزيز ثقة الموظفين في المنظمة وتأثيرها على تحقيق أهدافها وتساهم بشكل قوي في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية (zhao,et al,2020). ويخلق غياب العدالة التوزيعية توتراً في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. (Bick,2020). وإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم. أما في حالة طغيان القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، (مليكه، ٢٠١٨).

مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي:-

تتعدد تعريفات الرضا الوظيفي بتعدد الباحثين الذين تناولوه، فهناك من يعرفه بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء تأديته للعمل ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا يكمن في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج (أبو سكر، ٢٠٠٥). ويعرفه

(جهاد، ٢٠١٣) بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وتعرفه (نجم، ٢٠١٢) بأنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه عملهم وهذه المشاعر تعتمد على إدراكين، الإدراك الأول يتعلق بإدراك العاملين لما يتيح لهم عملهم الحالي، الإدراك الثاني يتعلق بتطلع العاملين إلى ما تحققه لهم وظائفهم وما ينبغي أن تحققه لهم، ويتحقق الرضا بمقدار ما بين هذين الإدراكين من تطابق أو تباين. ويرى (النوافعة، ٢٠١٨) بأنه عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة والتي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية. وهناك مكونين للرضا هما: الرضا العاطفي، الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهذا الرضا يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية ومشاعر إيجابية لدى الفرد أم لا. والرضا الإدراكي وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لظروف الوظيفة مع مقارنة تلك الظروف مع ظروف الوظائف الأخرى المماثلة، ويعتبر المكون الإدراكي أكثر أهمية من المكون العاطفي عند قياس الرضا الوظيفي لأنه يعكس الشعور العام بالرضا (دحلان، ٢٠١٢).

أبعاد ومقاييس الرضا الوظيفي:-

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي، فهناك من يرى بأن تلك الأبعاد تتمثل في: النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية (النوافعة، ٢٠١٨). وتمثل الأبعاد التي حددها Spector الأكثر شهرة، وهي تتمثل في الآتي: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز والجوانب المادية الأخرى، والنمو والإرتقاء الوظيفي وأسلوب القيادة والإشراف، والإتصالات والرضا عن مجموعة العمل والنواحي الإجتماعية (Spector P E , 1989).

وتتمثل أهم طرق قياس الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ١- طريقة تحليل ظواهر الرضا.
- ٢- طريقة القصص.
- ٣- الأسلوب الإستقصائي.
- ٤- مقياس M S Q وهو مقياس يقيس عشرين جانباً من جوانب العمل مثل الأجر، الترقية، العلاقات الإنسانية وإجراءات العمل وغيرها.
- ٥- مقياس وصف المهنة، وهو يقيس شعور الموظف تجاه خمسة أبعاد للعمل تتمثل في: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، العلاقة مع زملاء العمل.
- ٦- المقابلات الموجهة مع المبحوثين.
- ٧- الملاحظات الشخصية للمبحوثين.

العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي:

يرى (Rivai,et al.,2019) أن للعدالة التوزيعية داخل المنظمة تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ويؤثر الرضا بدوره على درجة الإلتزام والولاء التنظيمي. وفي ذات السياق أشار (عبدالوهاب، ٢٠١٧) إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية - الإجرائية - التعاملية) على درجة الرضا الوظيفي وعلى تحسين الأداء. وتوصلت دراسة (Lee,2000) إلى وجود تأثير إيجابي لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويشير (كنزة، ٢٠١٨) إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، تساهم في تقليل حدة الصراعات التنظيمية وتحقق الرضا الوظيفي. ويرى البعض أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يفضي إلى وجود سلوك إيجابي للعاملين في المنظمة والعكس صحيح (organ,1988). ويؤكد (Kafayat & Ali,2014) على وجود تأثير

إيجابي لكل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على الفعالية التنظيمية. كما توصلت دراسة (Tahayneh,2014) إلى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على رضا العاملين وتذهب دراسة (Heidari & Saeedi,2012) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر على درجة الرضا الوظيفي إستناداً إلى ميل الأفراد إلى العدالة والمساواة في العمل من خلال مقارنة مدخلاتهم بمخرجاتهم، ومقارنتها بأقرانهم، إستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يسعى الأفراد لتعظيم مكاسبهم وتقليل خسائرهم، لذا فإن معايير تقييم الأداء ومنح المكافآت من قبل المنظمة يجب أن تدعم ثقة العاملين في الإدارة وفي عدالتها التوزيعية. وأشارت دراسة (Aryee et al.,2002) إلى وجود تأثير مباشر لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي، بينما تؤثر العدالة التوزيعية بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي. وانتهت دراسة (Choi,2011) إلى وجود تأثير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الرضا الوظيفي، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Ahmadi et al,2012)، كما توصلت دراسة (Dalvesco et al,2016) إلى وجود علاقة قوية بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والرضا الوظيفي، بينما توصلت دراسة (Colquilt et al,2012) إلى أن كل من بعدى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لهما التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي، بينما تؤثر كل من العدالة الشخصية والمعلوماتية بشكل أقل على درجة الرضا الوظيفي.

وأكدت أيضاً دراسات كل من: (Akram.2015)، (Hao et al,2016)، (Kashif,et al,2016) على وجود علاقة طردية بين كل من العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والرضا الوظيفي، إستناداً إلى السلوك التنظيمي الناتج عن إدراك العاملين لتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية: من عدالة التوزيع، إلى عدالة

المعاملة من قبل المشرفين، إلى عدالة إجراءات توزيع القيم المادية والمعنوية في المنظمة.

إذن يمكن القول بأن العدالة التوزيعية مسؤولة في المقام الأول عن درجة الرضا الوظيفي، بافتراض وجود الأبعاد الأخرى مثل، العدالة الإجرائية والتعاملية. وأن إهمال الإدارة لمبدأ تحقيق العدالة في المنظمة بصفة عامة، وبين الموظفين وبعضهم البعض بصفة خاصة، من شأنه إضعاف الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المنظمة، ويساهم في انخفاض مستوى الولاء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Zhae, et al.,2020) هدفت إلى تحليل العلاقة الهيكلية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال توسيط الإلتزام التنظيمي بإحدى الجامعات الصينية، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر، بأبعادها المختلفة، على كل من الإلتزام التنظيمي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة (Bike,2020) هدفت إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وتوصلت إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على درجة الإلتزام التنظيمي في حالة وجود العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية والإجرائية.
- دراسة (Rivai,et al.,2019) إستهدفت تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية وكل من: الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وأداء العاملين وتوصلت إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي ولا تؤثر بنفس الكيفية على درجة الإلتزام التنظيمي بينما يؤثر الرضا الوظيفي على كل من الإلتزام التنظيمي وعلى أداء العاملين.

- دراسة (الحنايا، ٢٠١٧) إستهدفت التعرف على علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي وأثره على العاملين. وتوصلت إلى وجود أبعاد العدالة التنظيمية، كذلك وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين. كما يوجد إرتباط طردى بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أنه توجد معوقات تحد من تحقيق العدالة التنظيمية اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي مثل غياب الشفافية فى بعض القرارات وضعف القدرة على اشباع حاجات العاملين، وضعف المشاركة فى إتخاذ القرارات.
- دراسة (الجبرين، ٢٠١٧) إستهدفت تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين وتوصلت إلى تحقق العدالة التنظيمية بدرجة عالية، وأن مستوى أداء العاملين يتسم بالجودة، كما توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية السائدة وبين مستوى الأداء، كما توجد معوقات تحد من مستوى العدالة اللازمة لتحسين الأداء مثل ضعف الحوافز وعدم العدالة فى توزيع عبء العمل.
- دراسة (كنز، ٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وتوصلت إلى أن الأجر يُعد السبب الرئيس فى خلق الصراع التنظيمي، وتُعد الحوافز عاملاً مهماً فى زيادة فاعلية الأداء، ويؤدي غياب أبعاد العدالة التنظيمية إلى خلق الصراع التنظيمي.
- دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧) هدفت إلى تحليل دور العدالة التنظيمية فى تحسين الأداء من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية من العاملين بالبنك المركزى المصرى، توصلت الدراسة لنتيجة أساسية، وهى وجود علاقة إرتباطية لجميع أبعاد العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة.
- دراسة (مليكة، ٢٠١٨) إستهدفت التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، وتوصلت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة قوية بين العدالة التوزيعية تحديداً والإلتزام التنظيمي.

- دراسة (Beuren,et al., 2017) حاولت إثبات العلاقة بين عدالة توزيع المكافآت والمهام والعدالة الإجرائية والعدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية على الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين خمسة أبعاد للعدالة التنظيمية وخمسة أبعاد للرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن الحوافز، الرضا عن طبيعة العمل).
ويلاحظ على تلك الدراسات تناولها للعلاقة بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة وقضايا تنظيمية أخرى مثل: الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. ويلاحظ ندرة تلك الدراسات التي تتناول تأثير بُعد التوزيعية، كأحد أهم أبعاد العدالة التوزيعية، على الرضا الوظيفي للعاملين، لذا تحاول الدراسة الحالية غلق هذه الفجوة البحثية.

ثانياً : منهجية الدراسة:-

تتمثل منهجية البحث في تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث, وأهدافه وفروضه, كما تشمل كل من أنواع البيانات, والمتغيرات والقياس, ومجتمع وعينة البحث, وطريقة جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض إحصائياً.

الدراسة الإستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ميدانية, كي تسهم, بجانب مراجعة الدراسات السابقة, في تحديد المشكلة البحثية وصياغة التساؤلات والفروض وأهمية وأهداف البحث والمنهجية. وأجريت الدراسة الإستطلاعية من خلال مقابلات مع عينة ميسرة من العاملين بأكاديمية التدريب وتضمنت تلك المقابلات توجيه مجموعة الأسئلة التالية:

١. ما هي الجوانب المختلفة للعدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟

٢. ماهي الأبعاد الأكثر تأثيراً على العاملين؟

٣. إلى أي مدى تؤثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي؟

٤. ما هي أسباب عدم الرضا عن العمل؟

وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- يدرك المبحوثون الأبعاد الثلاثة الأساسية للعدالة التنظيمية المتمثلة في: عدالة المعاملة، عدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية.
- تؤثر العدالة التوزيعية على العاملين كأكثر الأبعاد العدالة التنظيمية.
- يرى المبحوثون أن غياب العدالة التوزيعية يؤثر على مستوى الثقة بين العاملين وعلى ثقتهم في الإدارة العليا.
- العدالة التوزيعية ضعيفة ويرجع ذلك إلى التفاوت في درجة توزيع المكافآت والحوافز وفجوة المرتبات وغياب العدالة في توزيع أعباء العمل.

مشكلة الدراسة

تلعب العدالة التنظيمية، بأبعادها المختلفة (التوزيعية والتعاملية والإجرائية) دوراً مؤثراً على الولاء التنظيمي والشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين. وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك الدراسة الإستطلاعية الميدانية بأكاديمية التدريب بمصر للطيران، وُجد إنخفاض في مستوى الرضا الوظيفي بسبب ضعف العدالة التوزيعية بعناصرها المختلفة .

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل العام التالي: إلى أي مدى تؤثر العدالة التوزيعية، كأحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية، على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران؟

ويعبر عن المشكلة بالتساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين، بأكاديمية التدريب، لأبعاد العدالة التوزيعية؟
- ٢- إلى أي مدى يشعر العاملون، بالأكاديمية، بالرضا الوظيفي؟
- ٣- كيف تؤثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي؟
- ٤- إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بالعدالة التوزيعية المدركة؟

أهداف الدراسة:-

- ١- التعرف على مدى إدراك العاملين بأكاديمية التدريب لأبعاد العدالة التوزيعية.
- ٢- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى إدراك العاملين، بأكاديمية التدريب، للعدالة التوزيعية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي.
- ٤- قياس أثر إدراك العاملين، بأكاديمية التدريب، للعدالة التوزيعية على شعورهم بالرضا الوظيفي.
- ٥- قياس مدى إختلاف تأثير مستوى إدراك العاملين، بأكاديمية التدريب، للعدالة التوزيعية على مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بإختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران.

أهمية الدراسة:-

- الأهمية العلمية: تتمثل في محاولة غلق الفجوة البحثية الخاصة بنقص الدراسات المرجعية حول (العدالة التوزيعية)، من بين أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى، وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الخدمية مثل شركات الطيران المدني.
- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في محاولة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية، لما له من تأثير إيجابي على الولاء والأداء التنظيمي، في ضوء التأكيد على أهمية وجود العدالة التوزيعية.

فروض الدراسة:-

- الفرض الأول:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران.
- الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك العاملين لممارسة العدالة التوزيعية على مستوى رضائهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كل على حده.

قياس متغيرات الدراسة:-

تتعلق البيانات الأولية لهذه الدراسة بمجموعة من الأبعاد الرئيسية للدراسة: عدالة المكافآت والمرتبات وتوزيع عبء العمل وعدد ساعات العمل وفرص الترقية والتي تمثل الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل (العدالة التوزيعية)، ومما هو جدير بالإشارة أنه تم تحديد هذه الأبعاد من خلال الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها وأهمها دراسات

(مليكة، ٢٠١٨، وأبو سمعان، ٢٠١٦، وهزي، ٢٠١٤، والهيبي، ٢٠١٤، و Ayobani, 213, 2012 و Ahmadi) أما أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد تم الإعتماد على دراسة (Spector) كمرجع أساسي في تحديد أبعاد قياس الرضا الوظيفي وهي (الرضا عن الراتب والعلاوات والترقية وتعامل الرؤساء المباشرين والمزايا الإضافية للوظيفة وتقدير قيمة الوظيفة والمكافآت التي يحصل عليها العامل)،

ويتضمن كل متغير رئيسي من المتغيرات السابقة، عدداً من العبارات التي تشكل إجمالاً مقاييساً لكل من العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي. وفيما يتعلق بالقياس فقد تم، بصفة رئيسية، استخدام نوعين من المقاييس على وزن مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط وذلك لقياس الخصائص التي تتطوى عليها متغيرات الدراسة ويقاس المقياس الأول مدى الموافقة على العوامل المذكورة والمحددة سابقاً في شكل سؤال متعدد المحتوى Multi – item question حيث يشير الرقم (١) إلى موافقة بشدة بينما يشير الرقم (٥) إلى غير موافقة بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، ويقاس المقياس الثاني الخصائص الديموجرافية لمجتمع الدراسة.

وللتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم إختبار الفرض العدم التالي " لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي على مستوى ثقة ٩٥% وقاعدة القرار هي قبول الفرض إذا كان مستوى الدلالة أكبر من ٥% وباستخدام إختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة يساوي (٠,٠٠٢٢) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: -

يبلغ عدد العاملين بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران ١٨٧١ مفردة وباستخدام أسلوب الإستقصاء تم توزيع ٢٥٠ إستمارة على عينة عشوائية، وقد تم استرداد

١٨٠ إستمارة فقط من الإستمارات التي تم توزيعها. وبعد تدقيق الإستمارات التي تم إستردادها تم إستثناء ٢٤ إستمارة بسبب عدم إكمالها أو عدم دقة الإجابة ، وفي النهاية بلغ عدد الإستمارات التي أجرى عليها التحليل ١٥٦ إستمارة بمعدل استجابة ٦٥% .

وحدة المعاينة:-

تتمثل وحدة المعاينة بالموظف" بأكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. أما مجتمع الدراسة فيشمل جميع العاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران.

حدود الدراسة:-

١- حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على قياس تأثير العدالة التوزيعية، دون أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالأكاديمية محل الدراسة.

٢- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من يوليو ٢٠١٩ وحتى يوليو ٢٠٢٠.

٢- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بأكاديمية التدريب دون التطرق للوحدات التنظيمية الأخرى التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران.

الإختبارات الإحصائية المستخدمة:-

١- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: لغرض التعرف على خصائص العينة وترتيب الأهمية النسبة للمتغيرات المستقلة والتابعة طبقاً للنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

٢- إختبار (Kolmogorov – Smirov) (K-S)، للتأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تمهيداً لإجراء تحليل الإنحدار البسيط .

٣- تحليل الإنحدار (Regression Analysis) وذلك بسبب مميزات هذا الأسلوب وقدرته على إظهار إتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع عند إدخال تأثير باقي المتغيرات قيد الدراسة في التحليل، إضافة إلى كونه يمتاز بقدرته على إختبار صحة فروض الدراسة، ويظهر مستوى المعنوية للمتغيرات الداخلة في التحليل على المتغير التابع.

٤- تحليل التباين (One – Way ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة (إدريس، ١٩٩٢) .

٥- تحليل الاعتمادية (Reliability) للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال قياس الاتساق الداخلي لها بأستخدام معامل (Cronbach Aloha).

صدق الأداة وثباتها:-

تم تحكيم الإستبانة من قبل محكمين من أعضاء هيئة التدريس وبعض المديرين بأكاديمية التدريب المعنيين بموضوع هذه الدراسة لغرض التأكد من مدى صدق محتوى الاستبانة ، حيث وافق المحكمون على فقراتها بعد إجراء الباحث التعديلات اللازمة التي أقرحت من قبلهم ، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية للتأكد من ثبات الإستبانة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) من خلال عرضها على ٢٠ مفردة وذلك للتعرف على درجة وضوح فقرات الإستبانة وفهمها من وجهة نظرهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات إستجابة لرغباتهم، ومن ثم حازت فقراتها على الفهم المتواصل والإستجابة لمضامينها والرغبة من قبلهم للإجابة عنها، ويلاحظ من الجدول رقم (١) أن نتيجة معامل ارتباط بيرسون person بلغ (٠,٩١) للأداة ككل ، هذا وتم استخراج معامل الثبات للأداة لمتغيرات الدراسة

جميعها ولكافة فقرات الأداة أن معامل الثبات (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته الكلية بلغت قيمته (٠,٨٩) وهذا معدل جيد، ويعني توافر درجة كبيرة من الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة وبالتالي المصدقية في الإجابات لذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة.

جدول رقم (١)

قيم ومعاملات الثبات للإتساق الداخلي للأداة ومتغيراتها

معامل الثبات		تسلسل الفقرات	المتغيرات	م
Cronbach Alpha	Test-Retest			
0.88	0.89	١ - ٨	العدالة التوزيعية	١
0.91	0.90	٢٠ -	الرضا الوظيفي	٢
0.89	0.91	٢٠ - ١	المتغيرات جميعاً	٢ ، ١

أولاً : خصائص مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) الفروق الحاصلة بين المتغيرات الديموجرافية بحسب فئاتها، حيث أن فئة الذكور ضمن متغير (النوع الاجتماعي) وفئة البكالوريوس ضمن متغير (المؤهل العلمي) وفئة الـ ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة ضمن متغير (سنوات الخبرة) جميعها جاءت مرتفع النسب والتكرارات قياساً مع غيرها من الفئات الأخرى ضمن المتغيرات بشكل يعبر عن التوزيع الفعلي والوضع الطبيعي للمبحوثين العاملين في مواقعهم التنظيمية.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد العينة وفقاً للعوامل الديموجرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	١٢٠	%٧٧
	أنثى	٣٦	%٢٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١١٦	%٧٤
	دراسات عليا	٤٠	%٢٦
سنوات الخبرة	أقل من ١٥ سنة	٣١	%٢٠
	من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة	٨٠	%٥٠
	من ٢٠ سنة - أقل من ٢٥ سنة	١٥	%١٠
	أكثر من ٢٥ سنة	٣٠	%٢٠

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث تعكس المعلومات الإحصائية الرئيسية والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالوسط الحسابي mean والانحراف المعياري standard deviation من خلال التطبيق على آراء العاملين بأكاديمية التدريب

تم مناقشة الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث كما يلي:

(١) التحليل الوصفي لمتغيرات العدالة التوزيعية:

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٣) إلى أن العدالة التوزيعية بوجه عام بالنسبة للعاملين بأكاديمية التدريب منخفضة، حيث أن المتوسط الحسابي ٢,٩٤٥ والانحراف المعياري ٠,٥٥٠. وقد احتلت الفقرة رقم ٢ المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٣٧٧ وانحراف معياري ٠,٧٦١ والتي تشير إلى أقل درجة موافقة من الفقرات الثمانية المشار إليها في بعد العدالة التوزيعية، وهذا يعني أن الحوافز المالية لا يتم توزيعها على جميع العاملين بالأكاديمية بصورة عادلة. أما الفقرة رقم ٧ جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٦٧ وانحراف معياري ٠,٧٦١ فقد عكست تصورا سلبياً بدرجة متدنية لهذا البعد حيث إنخفاض العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين الذين يبذلون نفس الجهد ونفس العمل. أما بالنسبة للفقرة رقم ٨ حصلت على متوسط حسابي ٢,٤٨٨ وانحراف معياري ٠,٦٩٣ وتشير إلى أن المسؤولية الإدارية تتوزع على العاملين في الشركة بصورة غير عادلة. أما المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة ٦ مقداره ٢,٥٤١ والانحراف المعياري ٠,٣٩٩ وتعني إنخفاض التماثل بين مرتبات الموظفين الذين هم على الدرجة الوظيفية.

أما باقي فقرات العدالة التوزيعية حصلت على درجات متوسطة من ممارسة عدالة التوزيع، حيث حصلت الفقرة ١ على متوسط حسابي ٣,٢٧٤ وانحراف معياري ٠,٦٦١ والتي تشير إلى أن متطلبات الوظيفة تتوافق إلى حد ما مع القدرات الذاتية للعمل بالشركة حيث جاءت بدرجة متوسطة من العدالة. كما حصلت الفقرة ٤ على متوسط حسابي (٣,٣٣٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٤٤٨) والذي لا يشير إلى إتفاق واضح بين مفردات مجتمع الدراسة على أن الراتب الشهري يتناسب إلى حد ما مع عبء العمل الذي يبذل شهرياً. وبالنسبة للفقرة ٣ توضح أن الراتب الشهري للموظفين يتناسب إلى حد ما مع مؤهلاتهم وخبراتهم حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,١٨٩ والانحراف المعياري ٠,٥١١. وبالنسبة للفقرة ٥ مقدار المتوسط الحسابي لها ٣,٢٦٩ والانحراف المعياري ٠,٤٣٩ والتي تشير إلى أن الجهد الإضافي المبذول تتناسب معه إلى حد ما المكافآت التي تقدمها الشركة.

جدول رقم (٣)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لمتغيرات العدالة التوزيعية

م	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
1	تتفق متطلبات وظيفتي في الشركة مع قدراتي الذاتية.	3.274	2	0.661	متوسط
2	يتم توزيع الحوافز المالية على جميع العاملين بالشركة بصورة عادلة.	2.377	8	0.761	منخفض
3	يتناسب راتبى الشهرى مع مؤهلاتى العلمية وخبراتى.	3.189	4	0.511	متوسط
4	يتناسب راتبى الشهرى مع عبء العمل الذى أبذله شهرياً.	3.333	1	0.448	متوسط
5	أحظى بمكافأة من الشركة عند الجهد الإضافى الذى أبذله.	3.269	3	0.439	متوسط
6	هناك تماثل بين مرتبى ومرتب الأخرين الذينهم معى على نفس الدرجة الوظيفية.	2.541	5	0.399	منخفض
7	تتعادل مكافأتى مع مكافآت الأخرين الذين يبذلون نفس المجهود ويمارسون نفس الوظيفة داخل الشركة.	2.467	7	0.487	منخفض
8	تتوزع المسئولية الإدارية على جميع العاملين بالشركة بصورة عادلة.	2.488	6	0.693	منخفض
	المتوسط الإجمالى للمتغيرات	2.945		0.55	متوسط

(*) دلالة المقياس تتكون من (١) وحتى (٥) درجات ، حيث (٢,٥) فأقل تعنى انخفاض نسبه الفقره ، ومن (٢,٥) وأقل من (٣,٥) تعنى أن نسبة الفقره متوسطة ، ومساوى او أكثر من (٣,٥) تعنى ارتفاع نسبة الفقره ، ويقع المركز عند النقطة (٣).

(٢) التحليل الوصفي لمتغيرات الرضا الوظيفي:

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن إجمالي عبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) واقع ضمن المستوى المتوسط والبالغ (٣،٤٥٦) مما يفيد بأن تصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسطة إزاء هذا المتغير الأساسي.

قد حازت الفقرة رقم (٦) بالأهمية النسبية الأولى المعطاه من قبل مفردات مجتمع الدراسة حيث أن العاملين لديهم شعور بدرجة متوسطة أن رئيسهم المباشر يبدي القليل من الإهتمام بمشاعرهم كمرووسين وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣،٤٨٩). في حين تحتل الفقرة رقم (٤) بالأهمية النسبية الثانية حيث إتفقوا جميعهم بدرجة متوسطة بأن العاملين يتقدمون في مساهمهم الوظيفي بالشركة بنفس سرعة التقدم في الشركات الأخرى وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣،٤٦٧).

ويؤكد مفردات مجتمع الدراسة أن لديهم شعوراً بالرضا وبدرجة متوسطة على مستوى مكافآت مجهودهم داخل الشركة وذلك بوسط حسابي مقداره (٣،٤٤٩) ، بينما لديهم شعور بدرجة متوسطة عن عدالة المرتب التي يتقاضاه كل منهم نظير عمله بالشركة وأن العلاوات التي تمنحها الشركة قليلة للغاية وتمنح على فترات متباعدة نسبياً وذلك بوسط حسابي مقداره (٣،٤١١)،(٣،٢٩٩) على التوالي.

يرى بعض العاملين، وبدرجة متوسطة، أنهم يحبون ما يقومون به من عمل داخل الأكاديمية وذلك بمتوسط حسابي مقداره (٣،٣٧١) وفيما يتعلق برضا العاملين عن العلاوات وفقاً لاستجابات المبحوثين أن جميع العاملين لديهم شعور وبدرجة متوسطة أن العلاوات التي تمنحها الشركة قليلة وتمنح على فترات متباعدة وذلك بوسط حسابي (٣،٢٩٩)، كما أن لديهم شعوراً بدرجة متوسطة أيضاً، بالمزايا الإضافية التي يحصلون عليها، وذلك بوسط حسابي مقداره (٣،٢٧٤) وبالرغم من ذلك فإن

هناك مزايا أخرى بالشركة لم يحصلوا عليها بعد، وذلك بوسط حسابى مقداره (٢،٨٩٨) .

ويرى بعض العاملين أن لديهم فرصاً نادرة للترقية فى وظيفتهم (٢،٨٨٩)، وجاء شعورهم بالرضا بدرجة متوسطة عن ترقياتهم الحالية (٢،٥٤١)، ويأتى بعد رضا العاملين ووفقاً لإستجابتهم عن طبيعة عملهم، أن جميع العاملين يشعرون بدرجة متوسطة، بقيمة وظيفتهم، وذلك بمتوسط حسابى مقداره (٣،٥٤٤).

جدول رقم (٤)

الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الرضا الوظيفي

م	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابى	الأهمية النسبية	الانحراف المعيارى	المستوى بالنسبة للمتوسط (*)
1	أشعر بالرضا عن عدالة المرتب الذى اتقاضاه نظير عملى بالشركة.	3	4	0.489	متوسط
2	تعتبر العلاوات التى تمنحها الشركة قليلة للغاية وتمنح على فترات متباعدة.	3	6	0.671	متوسط
3	لدى فرصة قليلة جداً للترقية فى وظيفتى.	3	9	0.389	متوسط
4	يتقدم الموظفون فى مسارهم الوظيفى بالشركة بنفس سرعة التقدم فى الشركات الأخرى.	3	2	0.487	متوسط
5	أنا راضى تماماً عن ترقيتي الحالية.	3	11	0.399	متوسط
6	بيدى الرئيس المباشر القليل من الاهتمام	3	1	0.511	متوسط

				بمشاعرنا كمرووسين.	
متوسط	0.661	7	3	أنا غير راضى عن المزايا الإضافية التي أحصل عليها من الشركة.	7
متوسط	0.541	8	3	هناك مزايا أخرى لم نحصل عليها بعد من الشركة.	8
منخفض	0.543	10	3	لا أشعر بأن العمل الذى أوّديه محل تقدير من الشركة.	9
متوسط	0.598	3	3	لا أشعر بالرضا الكافى عن مستوى مكافآت جهودى فى الشركة.	10
منخفض	0.553	12	2	أشعر فى بعض الأحيان بأن وظيفتى ليست ذات قيمة عالية.	11
متوسط	0.781	5	3	أحب ما أقوم به من عمل بالشركة.	12
متوسط	0.555		3	المتوسط الإجمالى العام لجميع المتغيرات	

(* دلالة المقياس تتكون من (١) وحتى (٥) درجات ، حيث (٢,٥) فأقل تعنى انخفاض نسبة الفقرة ، ومن (٢,٥) وأقل من (٣,٥) تعنى أن نسبة الفقرة متوسطة ، ومساوى او أكثر من (٣,٥) تعنى ارتفاع نسبة الفقرة ، ويقع المركز عند النقطة (٣).

ثالثا: إثبات صدق فروض الدراسة:-

الفرض الأول: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب فى شركة مصر للطيران".

جدول (٥)

نتائج تحليل الإنحدار لإختبار أثر ممارسة العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig*	معامل الإنحدار B	T المحسوبة	مستوى دلالة Sig*
الرضا الوظيفي	0.845	0.676	113.822	1	0.000	0.581	10.645	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				المجموع				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر إلى الجدول رقم (٥) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.84\%$) عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وبقوة تفسيرية لمتغير العدالة التوزيعية ($R^2 = 0.64$) وهي جيدة في تفسير التباين في متغير الرضا الوظيفي، ويعني ذلك أي أن ما قيمته 0.64 من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في ممارسات العدالة التوزيعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.581) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العدالة التوزيعية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بقيمة (0.581)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (113.822) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.675) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى العدالة التوزيعية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية التدريب في شركة مصر للطيران".

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير إدراك العاملين لممارسة العدالة التوزيعية على مستوى رضائهم الوظيفي، تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) كل على حده.

ولإثبات صدق الفرض تم استخدام إختبار T وتحليل التباين للوقوف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات المبحوثين لمستوى الرضا الوظيفي وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:-

جدول رقم (٦)

نتائج إختبار (T) لإختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو العدالة التوزيعية

تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

درجات الحرية	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١٥٦	١٥٩	٢,٤٢٦	٠,٣٨	٤٨,٦٩٢	*٠,٠٠٠

(*) ذات دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0.0$)

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في آراء الباحثين نحو العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الوسيطة

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي					ت: ٤,٦٨١	*٠,٠٣٦
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٨	١,٧٨٣	٠,٨٩٢	ف: ٢,٨٣٤	*٠,٠٢٩
	داخل المجموعات	١٤٨	١٤,١٦١	٠,٣١٥		
	التباين الكلي	١٥٦	١٥,٩٤٤			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٧	٩٧٤,٢	٠,٩٩١	ف: ٣,٣٦٣	*٠,٠٢٧
	داخل المجموعات	١٤٩	٩٤٤,١٢	٠,٢٩٥		
	التباين الكلي	١٥٦	٩٤٤,١٥			

من خلال الإطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (٧) المتعلقة بتحليل إختبار (T) والتباين الأحادي (ANOVA) تبين ما يلي:-

- أثر متغير النوع الاجتماعي:

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت قيمة $T(48)$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(0.036, 0)$ وبما أن هذا المستوى من الدلالة أصغر من مستوى $(a \leq 0.05)$ إذا نرفض الفرض وهذا يشير إلى وجود فروق في آراء العاملين، وإدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي .

أثر متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ($a \leq 0.05$) في آراء الباحثين نحو العدالة التوزيعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي تعزى المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (٢،٨٣٤) بين درجات حرية (٨، ١٤٨) ومستوى دلالة (٠،٠٢٩)، وبما أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى الثقة المعتمد في الفرض، فإن ذلك يشير إلى وجود فروق في آرائهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تعزى المؤهل العلمي.

أثر سنوات الخبرة:

بينت نتائج الجدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين لمستوى العدالة التوزيعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (٣،٣٦٣) بين درجات حرية (٧، ١٤٩) وبين مستوى دلالة (٠،٠٢٧)، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الثقة المعتمد ($a \leq 0.05$)، فإن ذلك يشير إلى وجود تباين في اتجاهات الباحثين تبعاً لهذا المتغير.

مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة والتحليل لأبعاد العدالة التوزيعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي كما يلي :-

- تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد العدالة التوزيعية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي مجتمعة، كانت علاقة موجبة دالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات محل الدراسة. ويستنتج من ذلك أن العدالة التوزيعية، تعد أهم أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على السلوك الوظيفي لكونها تعبر عن مستوى إشباع الحاجات الإنسانية للعنصر البشري داخل المنظمة، وتعني قيام الموظفين داخل الأكاديمية بمقارنة

مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات زملائهم داخل الأكاديمية وخارجها على مستوى الشركة القابضة. وهي تقسر مستوى وجود الرضا الوظيفي. وبالتالي فإن تجاهل العدالة التوزيعية قد يؤدي إلى السخط الوظيفي، كظاهرة سلبية تؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين والأداء الوظيفي، وتؤدي لظواهر أخرى مثل التمارض، إرتفاع معدل الغياب وتكرار الأجازات التي يحصل عليها العاملون، مع زيادة الشكاوى واللجوء إلى النقابات، والرغبة في الانتقال لوظائف أخرى داخل الشركة القابضة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً وبشكل منفرد بأبعاد الرضا الوظيفي. أيضاً تتفق الدراسة في هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (مليكة، ٢٠١٨) التي أكدت على أهمية العدالة التوزيعية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. وتتفق مع دراسات: (Rivai,et al.,2019) (Bike, 2020), (Heidari&Saeedi,2012) في وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، على الرضا الوظيفي، بينما تركز الدراسة الحالية على بعد العدالة التوزيعية. كما تتفق جزئياً أيضاً مع دراسة (Beuren,et al.,2017) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عدالة توزيع المكافآت والمهام والعدالة الإجرائية والشخصية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي، وتختلف الدراسة الحالية عنها في تركيزها على عدالة المكافآت وتوزيع أعباء العمل ولم تتطرق إلى العدالة الإجرائية والشخصية.

تتفق هذه الدراسة جزئياً كذلك مع الدراسات التالية: (Ahmadi,et al.,2012),(Choi.2012), (Hao et al.,2012),(Dalvesco,et al.,2016), (Colqui et al.,2012), (Kashif,et al.,2016), (Akram,2015), (al.,2016) وكذلك دراسة (الزهرة، أحمد، ٢٠١٦) ودراسة (كنزه، ٢٠١٨) وذلك في وجود تأثير إيجابي للأبعاد المختلفة

للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي وغيره من المتغيرات الأخرى مثل: الإلتزام التنظيمي والأداء والتمكين الإداري والصراع التنظيمي.

• فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التوزيعية ونتائجها (٢،٩٤٥) وهي قيمة تعتبر أقل من المتوسطة، أي أن

مستوى إدراك العاملين لمنهج العدالة التوزيعية جاء أقل من المتوسط، إذ سجل وسط حسابي (٢،٩٤٥)، وسجلت جميع متغيرات العدالة التوزيعية مجتمعة أوساطاً حسابية متوسطة تتراوح بين (٣،٣٣٣)، (٢،٣٣٥)، وهو ما يشير إلى إنخفاض وضوح أبعاد العدالة التوزيعية لدى مفردات مجتمع الدراسة. وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الهيبي، ٢٠١٤) حيث توصلت لنفس النتيجة من حيث ضعف مستوى ترسخ أبعاد العدالة التوزيعية في مدارك العاملين. وتختلف في هذه النتيجة مع دراستي: (الشطي، ٢٠١٥) و(أبو قليع، ٢٠١١) حيث أظهرت درجة متوسطة في إدراك العاملين للعدالة التوزيعية. وتفسر هذه النتيجة بوجود مشاكل تنظيمية ترتبط بعدم تطبيق أبعاد العدالة التوزيعية المختلفة بالشركة، كما تفسر بوجود مشاكل هيكلية في نظام إدارة الموارد البشرية في الأكاديمية محل الدراسة على وجه التحديد.

• بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي كانت متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لجميع المتغيرات (٣،٥٥٦) وسجلت جميع متغيرات الرضا الوظيفي مجتمعة أوساطاً حسابية تتراوح بين (٣،٤٨٩)، (٢،٥٤٨)، ويفسر هذا بضعف الجهد المبذول من الإدارة العليا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وعدم وجود آلية محددة لدراسة الرضا الوظيفي، مما يفسر أيضاً غياب الرؤية لدى القيادة حول خطورة عدم الرضا على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى الثقة التنظيمية والولاء المؤسسي للأكاديمية ومن ثم لشركة مصر للطيران ككل. وهذا يعني أن الأكاديمية لا تقارن نفسها بالأفضل مع الوحدات التنظيمية المتفوقة.

- كما أوضحت الدراسة أن العدالة التوزيعية تتمتع بدرجة متوسطة في تفسير التباين حيث يمكن أن تفسر حوالي ٦٣% (وفقاً لمعامل التجديد R^2) من التباين الكلي في المستوى الفعلي للرضا الوظيفي. وهذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي يعتمد على التأثيرات الناتجة عن مستوى العدالة التوزيعية السائدة بالأكاديمية .
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو إدراكهم لتأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) . وهذا يعني ضرورة الأخذ في الاعتبار تلك العوامل عند تصميم نظام لدراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يقترح الباحث وضع التوصيات في خطة عمل لتساهم في غلق الفجوات المرتبطة بالعدالة التوزيعية والرضا الوظيفي بالأكاديمية على النحو التالي:

م	التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	الإلتزام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	إستطلاع آراء العاملين بصفة دورية والإستجابة للنتائج	إدارة البحوث والتطوير وإدارة الموارد البشرية
٢	الإرتقاء بمستوى العدالة التوزيعية بين العاملين	إعادة هيكلة نظم المرتبات والحوافز والمكافآت	الإدارة العليا للشركة وإدارة الموارد البشرية
٣	الإلتزام بتحقيق الفرص العادلة في الترقية	إعادة هيكلة سلم الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية لضمان عدالة الترقيات	الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية

٤	الإهتمام ببناء جسور الثقة بين العاملين	فتح قنوات للتواصل المستمر بين القيادات المرؤسين والعمل على تحقيق التفاهم وغرس الثقة بين زملاء العمل	القيادات الإدارية على كل المستويات.
٥	التوزيع العادل لأعباء العمل بين الموظفين	إعادة النظر في وصف وتحليل الوظائف وكذلك بطاقات الوصف الوظيفي	إدارة البحوث والتطوير القيادات الإدارية
٦	تشجيع العاملين على تقديم مبادرات ومقترحات تعبر عن وجهات نظرهم في مختلف القضايا.	خلق قنوات اتصال فعّالة لتلقى الإقتراحات وتقديمها للإدارة العليا	إدارة الموارد البشرية بدعم من القيادات الإدارية
٧	ترسيخ قيمة "الإنصاف" في توزيع المكافآت بين العاملين	ربط نتائج تقييم الأداء بمنح المكافآت، وتطوير نظام التقييم القائم حالياً	إدارة الموارد البشرية بدعم من القيادات الإدارية

المراجع

أولاً: اللغة العربية:-

- عبد الكريم هزى، أسامه (٢٠١٥)، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- مليكة، بطه (٢٠١٨)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى استاتذة قسم علم النفس: رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوصيناف، كلية الإنسانية والإجتماعية .
- بن مساعد الشلهوب، تامر وبن أحمد السلفان، عامر (٢٠١١)، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: مجلة جامعة نايف، كلية الدراسات العليا.
- عبدالرحمن إدريس، ثابت (٢٠١٦)، "بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض"، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- بن بتال الحقباني، جابر، (٢٠١٦)، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة : جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية.
- إدريس شاكر دحلان، خليل، (٢٠١٢)، تأثير العامل البيئي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية .
- حابس النوافعة، راجي، (٢٠١٨)، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- عصام نجم، رانيا، (٢٠٠٨)، دراسة أثر نظم الحوافز على اتجاهات العاملين لترك العمل كمدخل للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- حسين الهيتي، صلاح الدين، (٢٠١٤)، تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية، مسقط، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري العدد ١٣٦.
- على حسين العطوي، عامر، (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه، جامعة القادسية.
- السكر، عبدالكريم، (٢٠١٣)، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الأردنية، المجلد ٤٠، العدد ١.
- كنزة، عدنان (٢٠١٨)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الزهرة عيسات، فطيمة وأحمد، جميل (٢٠١٦)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية العدد (٧).
- محمد أبوقليح، (٢٠١١)، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- عبود الحراشة، محمد، (٢٠١٤هـ)، درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

- متعب الجبرير، محمد، (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء للعاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية.

- ناصر راشد أبو سمعان، محمد، (٢٠١٥)، محددات العدالة التنظيمية علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

- عبد الرحمن الشنطي، محمود، (٢٠١٥)، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، ٣١-٥٩ يونيو.

- إبراهيم ملحم، محمود (٢٠٢٠)، تأثير العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٢.

- دراوشة، نجوى، (٢٠١٦)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (١٣) العدد (٣).

- فوزى منصور محمد، هالة، (٢٠٠٣)، أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمى بالتطبيق على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة القاهرة، كلية التجارة.

- عبد الوهاب، ياسر، (٢٠١٧)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزى المصرى، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد ١٨.

ثانياً: المراجع اللغة الانجليزية:

- Atif Kafayat, Mahmoud Arslan Ali, (2014) Effect of organizational justice and job satisfaction on organizational effectiveness with the moderating role of strategic commitment.
- Beuren et al., (2017) Relationship between perceived organizational justice and job satisfaction, journal of education and research in accounting. <http://dx.doi.org>.
- Colquitt, J.A.et al, (2001), justice at the Millennium: A meta analytic Review of 25 years of organizational justice research, journal of applied psychology, 85(3).
- Esen Bike, (2020), the role of perceived organizational justice and job stress on the relationship between job satisfaction and organizational commitment, third sector social economic review, Ankara vol .55, ISS.1.
- Greenberg, J (1993), Organizational Justice, yesterday today and tomorrow, Journal of management 16(2).
- Gull Rukh et al, (2020), personality, lifestyle and job satisfaction. Causal association between neuroticism and job satisfaction using Mendelian randomization in the UK bio bank cohort, <https://doi.org>.
- Harif Amali Rivai, (2019), distributive justice, job commitment as antecedents of employee performance: A study in Indonesia national health insurance workers, Advanced in

- economic, Business and management Research, vol 100, international conference of organizational innovation (ICOI).
- Kashif, M Khan & Rafi, M (2011) an exploration of determinations, of OCB in the telecommunications sector of pakestan,
 - Leventhal, G.S.(1980) What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships, New York plenum.
 - Mohammad Kashif, sairo AIJAZ, Babak Mahmoud ,2016, organizational justice and job satisfaction in Banking sector of Pakistan A study of faisal bank, journal of Management and business,vol16,N.6.
 - Niehoff ,B ,and Moorman, R(1998), Justice as a mediator of the relationship Between Methods of Monitoring and organizational citizenship behavior, academy of Management Journal, 36(2).
 - Ortiz, L. (1999).A comprehensive literature review of organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations Management research.2 (3).
 - Sayed Abbas Heidari, Nima Saeedi, Studying the Role of organizational Justice on job satisfaction, case study: An Iranian Company, journal of basic and applied scientific research, 2(7).
 - Spector, P.E. (1985) Measwment of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfactions survey, Amiricom Journal of community technology, 13(6),
 - Umair A kram, Mahamed Kaleem khan(2016) Impact of organizational justice on job satisfaction of Banking Employees, European journal of Business and Management Vol8,NO.16.
 - University,(1993) Dissertation abstracts ,vol 54(8).
 - Walum bwa et al, (2008) studying the role justice on job satisfaction (case study: An Iranian company journal of Basic and applied scientific research, www.textroad.com.

- Williams, S, et al, (2002), justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment, the journal of social psychology, 142(1).
- Yunhong Hao, Jie Hao, Xiaochen wang, (2016), the relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence From china, journal of Chinese human resource management, iss,
- Zhao Donglong, (2020), the structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in china, the Mediating effect of organizational commitment, Asian pacific education review dordercht vol, 21.ISSI.