

## علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية

د . عبدالله محمد نخيلان الشقيحي المطيري

**Dr.Abdullah Mohammad Nekhailan AL-Shuqaihi AL-Mutairi**

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال – جامعة عين شمس

[dr.a.al3fasy@hotmail.com](mailto:dr.a.al3fasy@hotmail.com)

### ملخص البحث

العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، انطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لهم الحكم على عدالة المؤسسة في تعاملها مع العاملين على المستويين الوظيفي والإنساني.

والمثيرات والمواقف المتعددة في بيئة العمل تتسبب في حدوث الضغوط الإدارية التي تجعل العاملين قلقين ومتوترين، وبذلك يسهل استنارتهم وتكثر انفعالاتهم، وقد ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، ويتفاوت العاملين في تعاملهم وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط الإدارية وإدارتهم لها.

وتتمثل المشكلة البحثية في أن العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، فإحساسهم بعدم العدالة يمكن أن يؤدي الضغوط الوظيفية والتي تنعكس بالسلب على مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة في مستويات الأداء التنظيمي،

وعلي ذلك تبرز المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

**ما تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها في الحد من الضغوط الإدارية للعاملين بوزارة التربية الكويتية؟**  
ويهدف البحث بالأساس إلي التعرف علي تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الإدارية، بالإضافة إلى التاصيل النظرى لمفهوم العدالة التنظيمية وابعادها، والتعريف بمفهوم الضغوط الإدارية ومصادرها، والتعرف على إتجاهات وآراء العاملين بوزارة التربية الكويتية تجاه موضوع البحث.

وقد تم التوصل إلي مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها:

١. ضرورة تدعيم إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإهتمام بإشباع رغباتهم معنوياً ومادياً وتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي؛ بما ينعكس إيجاباً على زيادة القدرة علي مواجهة الضغوط الوظيفية.
٢. ضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية بما ينعكس علي الحد من الضغوط الوظيفية وأعباء العمل.
٣. ضرورة العمل على تعزيز وتنمية إحساس العاملين بعدالة التعاملات ونشر القيم التنظيمية الإيجابية بينهم لخلق بيئة تنظيمية خالية من التوتر والضغوط الوظيفية.
٤. ضرورة إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية للعاملين، حتي لا يصاب العاملين بالتوتر والقلق وضغوط العمل.
٥. ضرورة وضع برامج تدريبية دورية في مجال مواجهة الضغوط الإدارية ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير القدرات الذاتية للعاملين.

**الكلمات الدالة:** العدالة التنظيمية، الضغوط الإدارية، وزارة التربية الكويتية.

## **Relationship of organizational justice with job stresses Applied to the Kuwaiti Ministry of Education**

### **Abstract**

Organizational justice as a value, content and variable has implications for organizational impact, and can explain many other variables affecting the organizational behavior of employees of the institution, starting from the fact that organizational justice demonstrates the way in which they can judge the justice of the institution in dealing with workers at the functional and humanitarian levels.

The multiple stimuli and attitudes in the work environment cause administrative stresses that make workers anxious and tense, thus facilitating their provocation and emotions, and this may be reflected on their job performance, and different workers in their dealings and ways of facing these administrative stress and management.

The research problem is that justice is an organizational phenomenon, and this is due to the importance of the impact that workers' sense of justice or injustice in the workplace can have. Their sense of injustice can lead to job stresses which negatively affect the levels of organizational performance. On the contrary, increasing their sense of organizational justice can lead to a breakthrough in organizational performance levels. The research problem therefore arises in the following key question:

What is the impact of organizational justice in its dimensions in reducing the administrative stresses of the employees of the Kuwaiti Ministry of Education?

The research aims to identify the impact of organizational justice in reducing administrative stresses, in addition to the theoretical rooting of the concept of organizational justice and its dimensions,

and the definition of the concept of administrative stresses and sources, and to identify the trends and opinions of employees of the Kuwaiti Ministry of Education towards the subject of research.

A number of conclusions and recommendations were reached, including:

1 - the need to strengthen the perception of workers to distributive justice and attention to satisfy their desires moral and material and achieve the highest levels of job satisfaction; reflecting positively on increasing the ability to face job stresses.

2 - The need to increase the perception of employees of procedural justice, which reflects on the reduction of job stresses and workloads.

3 - The need to work to promote and develop a sense of fairness of dealings and the dissemination of positive organizational values among them to create a regulatory environment free from stresses and functional stress.

4 - the need to redesign the jobs in a way that makes them meaningful and important to workers, so as not to suffer workers stresses and anxiety and work stress.

5 - The need to develop periodic training programs in the field of countering administrative stresses within an integrated strategy for the preparation, development and development of self-capabilities of workers.

**Keywords:** Organizational Justice, Administrative Stresse, Kuwait Ministry of Education.

## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

تمثل العدالة التنظيمية القيمة المتحصلة من خلال إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة، ويرجع الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للضباط والأفراد من جانب وعلى أداء المؤسسة الشرطية من جانب آخر، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر (العلكيم، ٢٠١٣).

والمثيرات والمواقف المتعددة في بيئة العمل تتسبب في حدوث الضغوط الإدارية التي تجعل العاملين قلقين ومتوترين، وبذلك يسهل استثارتهم وتكثر انفعالاتهم، وقد ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي، ويتفاوت العاملين في تعاملهم وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط الإدارية وإدارتهم لها (القريوتي، ٢٠٠٠).

وتتعدد وتختلف مصادر الضغوط الإدارية على أداء العاملين، ومن الصعوبة بمكان وضع قائمة بأسباب هذه الضغوط الإدارية، فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد، بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط الإدارية تختلف من فرد لآخر. فما يُعد مصدراً للضغط لشخص ما، لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن الضغوط الإدارية لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد، وإنما قد يشترك في إحداثها أسباب عدة، بعضها نابع من شخصيات العاملين، وبعضها الآخر نابع من بيئة العمل.

ونداء اليوم في التربية بدولة الكويت هو إقامة المجتمع الدائم المتعلم الذي تصبح المدرسة فيه إحدى مؤسسات التربية المستمرة، تؤازرها وتكمل جهودها سائر المؤسسات من خلال برامج التعليم المستمر وفرصة واستثمار كل إمكانيات البيئة في هذا المجال لتتاح لكل فرد على مدى رحلة حياته فرص تعليمية وتدريبية تمكنه من تنمية قدراته ومهاراته ليواكب ويلبي الحاجات المتجددة التي يفرضها تطور مجتمعه ومطالب تنميته.

وفي هذا البحث يتم دراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها علي الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين بوزارة التربية الكويتية.

## أولاً: المشكلة البحثية

من المتعارف عليه أن العمل في المنظمات الإدارية للمؤسسات فهناك مصادر عديدة للضغط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف مستوياتهم الإدارية، فكثيراً ما يشعر العاملون بالإرهاق وحالات عدم التوازن النفسي والجسمي والفكري، وهذا كله يؤثر عليهم بنهاية المطاف، كما يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لهم، ويعتبر تأثيره سلبياً على العمل، وأى مؤسسة لن يتسنى لها التقدم، إلا إذا طبقت المبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدمتها التعامل مع الأفراد على أساس من العدل والمساواة في التعامل، وقد أكدت جميع المناهج الإدارية بلا استثناء هذا المبدأ الإداري. والذي أطلق عليه العدالة التنظيمية وتنطلق أهمية العدالة التنظيمية من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في مستوى الأداء التنظيمي. وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، فإحساسهم بعدم العدالة يمكن أن يؤدي الضغوط الوظيفية والتي تنعكس بالسلب على مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة في مستويات الأداء التنظيمي.

وعلى ذلك تبرز المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها في الحد من الضغوط الإدارية للعاملين بوزارة التربية

الكويتية؟

ولتوضيح أدق لمشكلة الدراسة يمكن إثارة التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما مدى سيادة ثقافة العدالة التنظيمية لدى العاملين بوزارة التربية الكويتية؟
٢. ما هي الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين بوزارة التربية الكويتية؟
٣. هل للعدالة التوزيعية تأثير في الحد من الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون بوزارة التربية الكويتية؟
٤. هل للعدالة الإجرائية تأثير في الحد من الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون بوزارة التربية الكويتية؟
٥. هل لعدالة التعاملات تأثير في الحد من الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون بوزارة التربية الكويتية؟

## ثانياً: الدراسات السابقة

### أ- الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

#### - دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥):

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح ماجستير فما فوق، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو الخبرة.

#### - دراسة (حامد، ٢٠٠٦):

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، ودراسة أثر من كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في سلوك الأدوار الإضافية والتي لا توجد بشكل رسمي في بطاقة وصف الوظيفة للفرد، ولذلك فإن على الإدارة تنمية ذلك السلوك من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي لتلك المؤسسات، وأن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين، وضرورة تنمية إدراكهم للدعم التنظيمي من خلال الاهتمام بهم من كافة النواحي مثل منحهم الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين، وضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعملات) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.

### - دراسة (العطوى، ٢٠٠٧):

هدفت الدراسة الى بحث علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صيغت فرضيتان أساسيتان للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الاداء السياقي للكادر التدريسي.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تأخذ عمادة الكلية بالحسبان اهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية ، وان تضع نصب أعينها دور الاداء السياقي وبشكل تكميلي مع اداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل.

### - دراسة (حمودة، ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى تعميق البحث حول العدالة التوزيعية والإجرائية من خلال بناء نماذج سببية ، من خلال توصيف وقياس بعدي العدالة التنظيمية في المؤسسات الكويتية، مع قياس المترتبات التنظيمية والفردية الأربعة موضع الدراسة، واستخدام تحليل المسار في دراسة العلاقات السببية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية من جانب ، وبين كل منهما وبعض المترتبات التنظيمية والفردية.

وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تمثلان مؤثرين هامين يمكنان من التنبؤ بالمترتبات أو النواتج التنظيمية والفردية داخل التنظيم، وتوصلت الدراسة أيضا إلي أن العدالة الإجرائية تلعب دوراً أهم من العدالة التوزيعية في تفسير تباينات الأفراد في إدراك بعض المترتبات، خصوصا المترتبات ذات الطبيعة الفردية مثل الرضا عن العمل والرغبة في البقاء في التنظيم، علاوة على قدرتها على تفسير متغيرات ذات طبيعة تنظيمية مثل الثقة بالمشرف، بينما تتفوق العدالة التوزيعية في تفسير مترتب الثقة بالتنظيم ككل كمترتب تنظيمي ومترتب الرضا عن العمل كمترتب فردي، هذا في الوقت الذي تكاد تتساوى فيه قدرة العدالتين على تفسير مترتب رغبة الفرد في البقاء في التنظيم.

### - دراسة (السعود وسلطان، ٢٠٠٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً،



وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

#### ب- الدراسات الخاصة بالضغوط الوظيفية:

- دراسة (ديبان، ٢٠١٠):

##### هدفت الدراسة إلى:

- ١- دراسة عملية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وأساليبها ومراحلها وشروطها.
- ٢- التعرف على مكونات وأسباب ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها.
- ٣- تحدد أبعاد العلاقة بين تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وضغوط العمل.

##### وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- وجود بعض القصور، تمثل في تعارض المهام والمسؤوليات بين العاملين بسبب:
  - أ- عدم وضوح الواجبات الوظيفية.
  - ب- عدم مكافأة الأفكار الجديدة.
- ٢- إن العاملين لا يطلبون بأداء أعمال تفوق قدراتهم، وأن تنمية القدرات الابتكارية تؤثر في تخفيف حدة عبء الدور.
- ٣- شعور العاملين بعبء الدور الزائد نتيجة كبر حجم العمل المُسند إليهم.
- ٤- عدم العدالة في توزيع الأعمال والمهام، مع عدم وضوح الواجبات الوظيفية.
- ٥- عدم مشاركة الرؤساء والعاملين في حل مشكلات العمل، وعدم حضور معظم العاملين لجلسات العصف الذهني كأحد وسائل تنمية القدرات الابتكارية.

- دراسة (مصري، ٢٠١٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط التي يتعرض لها العاملون في جامعة النجاح الوطنية

ونأثيرها على الأداء الوظيفي.

##### وتوصلت الدراسة إلى:

- ١- عدم وجود علاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء عند العاملين في جامعة النجاح الوطنية.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الجنس ونوع النشاط.
- ٣- هناك ارتباط ضعيف بين الضغوط والأداء أي الضغوط لم تؤثر سلباً على الأداء.

### - دراسة (K. peter ،kuchinke) 2010):

هدفت الدراسة إلى بيان ضغوط العمل التي تواجه المديرين في المستويات الوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل وكوريا الجنوبية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- هناك انخفاض في مستوى ضغوط العمل التي تواجه المديرين في المستويات الوسطى، ويرجع السبب إلى أن العمل يتم بالمشاركة من خلال فرق عمل جماعية.
- إدراك المديرين لأهمية المشاركة في العمل تساعد على انخفاض حدة الضغوط التي تصيب العاملين بالضرر والضغط النفسي والعصبي.
- أن هناك زيادة في مستوى ضغوط العمل في الأعمال التي تتم بشكل فردي، مما يؤثر على العلاقات بين العاملين فيما بينهم، ويؤدي ذلك إلى الضغط النفسي والعصبي.

### - دراسة (Komen Robert, 2010):

هدفت الدراسة إلى الربط بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، فكلما زادت ضغوط العمل، خاصة بالنسبة لمعلمي الأطفال الأصغر سناً، كلما كان مؤشر مستقبلاً للآثار السلبية على أدائهم الوظيفي. وكان من نتائج الدراسة إلقاء الضوء على مدى أهمية تخصيص المعلمين الأكثر خبرة مع الأطفال الأصغر سناً.

### - دراسة (أل سرار، ٢٠٠٩):

هدفت الدراسة إلى دراسة تحليل ضغوط العمل وتحديد أسبابها ومصادرها وأنواعها، وكيفية التعامل معها، والتعرف على الآثار المترتبة على تزايد ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وقياس مستوى الولاء التنظيمي وضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون، وتحديد أسبابها ونتائجها.

وتوصلت الدراسة إلى:

عدم وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية بين المبحوثين في مصادر ضغوط العمل، حيث اختلفت الآراء حول العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى أداء العاملين، ويرجع تدني مستوى إنتاجية العاملين إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وشكواهم عن الوظائف التي تأتي في مقدمة شكواهم، وهي التي تأتي في مقدمة الآثار السلبية الناتجة عن ضغوط العمل، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين طبيعة الوظائف التي يشغلها المحبوسين وآرائهم حول العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره، وأوحت للباحث بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة والتي تتوافق مع مشكلة البحث.

### ثالثاً: أهمية البحث

بما أن مواجهة الضغوط الإدارية يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز في الأداء، ورغم وفرة الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا أن التركيز على العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الضغوط الإدارية التي يواجهها العاملون بوزارة التربية الكويتية يمثل تناولاً يأمل الباحث أن يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية.

وتكمن أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استفادة قيادات وزارة التربية الكويتية والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات الدراسة حيث أنها تبني على دراسة نظرية ميدانية، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

### رابعاً: أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الإدارية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:
- 1- التأصيل النظري لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها.
  - 2- التعريف بمفهوم الضغوط الإدارية ومصادرها.
  - 3- التعرف على اتجاهات وآراء العاملين بوزارة التربية الكويتية تجاه موضوع البحث من
  - 4- اختبار تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الإدارية.

### خامساً: فروض البحث

**الفرض الرئيس:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

١/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية.

٢/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية.

٣/١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية.

### سادساً: منهج وأدوات البحث

إتبع الباحث في إجراء البحث أسلوباً مركباً على النحو التالي:

- ١- **المنهج الوصفي:** حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار منها.
  - ٢- **المنهج التحليلي:** وذلك لإختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض.
- وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في إستمارة استبيان تحتوي بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

### سابعاً: حدود البحث

#### - الحدود الموضوعية:

تناول البحث أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات)، وذلك كمتغيرات مستقلة، وأُعتد البحث علي مصادر الضغوط الإدارية كمتغير تابع وهي: (عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور).

## - الحدود المكانية:

نظراً لتجانس وتشابه خصائص مجتمع الدراسة؛ فقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بوزارة التربية الكويتية من مختلف المستويات الوظيفية.

## ثامناً: هيكل البحث

**المحور الأول:** الإطار العام للبحث.

**المحور الثاني:** الإطار النظري والمفاهيمي للبحث.

**المحور الثالث:** منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج، وتضمن: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وإختبار فروض الدراسة وتحليل نتائجها.

**الخاتمة:** النتائج والتوصيات.

## المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية ومبادئها

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق، ويأتي اسم "العدل" في صورة المصدر بدلاً من الاسم "العادل"، ويعني الاسم معنى الذي لا يفعل إلا ما ينبغي له فعله وما يليق به سبحانه وتعالى، بالعدل قامت السموات والأرض. وفي هذا إشارة واضحة إلى أن اختلال العلاقة بين الأركان الأساسية للكون تؤدي حتمًا إلى استحالة انتظام الكون (الحفني، ١٩٩١).

والعدالة التنظيمية هي: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (زايد، ٢٠٠٦).

وهي: "تصورات العاملين تجاه مدى عدالة المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتعاملات الشخصية" (كوكس، ٢٠٠٩).

وتتحدد العدالة التنظيمية بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وبمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز (سال وموور، ١٩٩٣).

ومفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني (جرينبرج، ١٩٩٠). وهي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (بايرز وريو، ١٩٩٧).

وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمؤسسات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المؤسسات. وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي. وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (فارو، ١٩٩٧). وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (ريجو وكنها، ٢٠١٠).

والعدالة التنظيمية هي: "الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل" (المحارمة، ٢٠٠٦).

والعدالة التنظيمية هي: "إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المؤسسات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المؤسسة" (القطاونة، ٢٠٠٣).

وللعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها (هوي وتارتر، ٢٠٠٤):

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات.

- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.
  - مبدأ الدقة والتصحيح: بأن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  - مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
  - مبدأ المشاركة: أي يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.
- ويرى الباحث ومن خلال عرض المفاهيم المختلفة للعدالة التنظيمية ومبادئها أن العدالة التنظيمية هي : "ذلك النشاط التنظيمي والسلوكي والإداري المطبق في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين بالإحترام اللائق، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم؛ وبالتالي ينعكس إيجاباً على الحد من الضغوط الوظيفية التي قد يتعرضون لها نتيجة عدم الشعور بالعدالة التنظيمية".

#### ثانياً: ماهية الضغوط الوظيفية ومصادرها

الحياة عبارة عن سلسلة من عمليات التوافق مع الضغوط بجميع أنواعها، وخاصة الضغوط الإدارية منها، وبعضها يكون بسيطاً لدرجة أننا نكاد لا نشعر بها ونحن نتوافق مع سياق الحياة اليومية، وبعضها الآخر يكون شديداً إلى المدى الذي تعجز فيه قوى الفرد عن مواجهته والتوافق معه، وبعضها قد يثير فينا الخوف والقلق والشعور بالتهديد، إلا أن الضغوط بصفة عامة تمثل خطراً على صحة الفرد وتوازنه وأدائه في العمل، كما تهدد كيانه الاجتماعي والنفسي، وما ينشأ عن ذلك من آثار سلبية لعدم القدرة على التكيف، وضعف مستوى الأداء، والعجز عن ممارسة مهام الحياة اليومية، وانخفاض الدافعية للعمل، والشعور بالإرهاك والانطفاء الوجداني؛ لذا فإن أساليب التعامل مع هذه الضغوط هي الحلول الناجحة لإعادة إيقاع الأداء السليم للإنسان إذا ما استدلت لمعرفة الأسلوب المناسب للفرد أو للأسرة، وهنا تكمن الصعوبة، فحينما يتعامل الإنسان مع المواقف، فإنه يستجيب بطريقة من شأنها أن تساعد على التجنب أو الهرب، أو من تقليل الأزمة وعلاج المشكلة (نعيم، ٢٠١١).

فالضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إنتاج انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الأفراد للتحمل، وإيقاع الحياة، ويحمل في طياته آفاقاً تستهدف توازنات الإنسان، وزيادة التطور تحملنا أعباء فوق الطاقة، وينتج عنها زيادة في الضغوط التي تهدد هذه التوازنات،

وعلى قدر نجاح الإنسان المعاصر في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة الحالية، لكنه يخسر بالنتيجة قدرته الجسدية والاجتماعية، ومقاومته على التحمل، وخاصة في الأزمات الأمنية بكافة أنواعها، ومن ثم أصبح موضوع الضغط محور اهتمام العديد من العلوم الاجتماعية التي تستهدف الإنسان. ويعرف الضغط بأنه: "حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمة" (العتية، ٢٠٠٣). وعُرف الضغط أيضاً بأنه "ردود فعل للفرد تجاه ظروف معينة" (الحناوي والجزراوي، ١٩٩٩). وأيضاً تم تعريف الضغط على أنه: "تفاعل العاملين مع بعضهم بعضاً، متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالأعمال التي يعملونها، مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم، ثم تقودهم إلى الانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية" (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥). ويقصد بضغط العمل أنها: "تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً، والتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً يسبب تسرع ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (الهنداوي، ١٩٩٤).

وهناك عدة مصادر للضغوط المتعلقة بالوظيفة والمتمثلة في:

#### ١- صراع الدور (Role Conflict):

الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين، يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل (الضغط الإداري)، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً، أو لا يعتقد بأنها جزء من عمله (ديبرا وكويك، ٢٠٠٩).

ومن ثم فإن صراع الدور يحوي بداخله عدة أنواع من الصراع أهمها (الجندي والمبيض، ١٩٩٥):

- صراع دور الفرد، أو صراع داخل الدور: أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد، وبين السلوك المتوقع منه في الأزمات.
- الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد: التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض، أو تغيرات في الظروف طبقاً للموقف الأزموي، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في منظومة الأزمات.
- الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد، وبين السلوك المتوقع منه في الأزمات.
- الصراع بين توقعات أو طلبات الآخرين من الفرد خلال الأزمات.



## ٢- غموض الدور (Role Ambiguity):

حيث أن الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين، فيعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل (الضغوط الإدارية) الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في الأزمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بقواعد وسياسة المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته، مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء، وكيفية تحقيق هذه التوقعات، وأن سلوك الفرد في المنظمة لا يعتمد على ما يؤديه من أعمال، ولا على الوضع السلوكي، ولكنه يعتمد على الدور الذي يؤديه الفرد أي هو الفعالية أو النمط السلوكي المطلوب أدائه من قبل الفرد شاغل الوظيفة (حرحوش وداغر، ٢٠٠٠).

فالفرد في أي منظمة يؤدي أدواراً عدة حسب متطلبات العمل؛ أي أن هناك مجموعة عناصر تساهم في تحديد دوره وتوقعاته في العمل التي تشمل توقعاته لسلوكه وسلوك رؤسائه وزملائه وتوقعاتهم أيضاً لسلوكه، وعليه فإن دور الفرد ليس بالسهولة كما يتوقعها البعض، بل إنه عملية معقدة تحتاج إلى مهارة في تحديد ورسم الدور للفرد ليتمكن من تأديته، ولا يكون عرضة لضغط العمل الذي يحدث عندما يحدث خطأ في صراع الدور (Role Conflict)؛ أي الموقف الذي يجد فيه الفرد نفسه مطالباً بأداء دورين متعارضين. ٣- عبء الدور (Role Load):

يعتبر الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وذلك من حيث كون عبء الدور كثيفاً أو ضئيلاً، صعباً أو سهلاً، فقد تتراكم الأعباء وتتنزيد، خاصة في الأزمات، حتى ينوء الفرد بحملها عندما يتعامل الفرد مع عدد كبير من الأدوار، فهناك توقعات رئيسه المباشر، وأخرى من مرؤوسيه، وثالثة من زملائه، ورابعة من الإدارة العليا، وخامسة من الجمهور المتعامل مع الأزمة، وسادسة من المجتمع ككل، وهكذا، وقد يحدث العكس، وتقل أعباء الفرد، وتقتصر عن القدرات التي توجد لديه، وفي الحالتين يواجه بعض الضغوط، ففي الحالة الأولى قد يخشى ويتوتر، ويخشى ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه، وفي الثانية يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قلة أهميته (عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٤).

### ثالثاً: علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية

تحقيق العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، ويرجع هذا التعلق إلى التشابك والترابط الشديد بين العديد من الأبعاد التي تمثل العدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وذلك كما يلي:

#### ١ - علاقة العدالة التوزيعية بالضغوط الوظيفية:

تعرف العدالة التوزيعية بأنها: "الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لكمية وتوزيع الحوافز بينهم وهي عدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها الموظف وفقاً لمبدأ التوزيع المستند على المساواة" (ستيفنز وتومثي، ٢٠٠٧).

وترتبط العدالة التوزيعية بالإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات ومهام العمل (كورلاند وإجان، ١٩٩٧). لذا فإن العدالة التوزيعية بين الأفراد تتحقق عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (خليفة، ١٩٩٧).

وتعرف العدالة التوزيعية على أنها: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. مثل الحصول على تقييمات للأداء بناء على أداء فعلي وعمل توصيات بشأن المرتب والعلاوات بناء على تقييمات الأداء الفعلية (نيوف ومورمان، ١٩٩١).

وينجم عن هذه المقارنة إحساس لدى الفرد إما بالعدالة أو عدمها، ويتولد الإدراك بعدم العدالة عند شعور الفرد بأن معدل نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، مقارنة مع معدل نسبة مخرجاتهم إلى مدخلات الآخرين غير متساوية، وعلى ذلك فإن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من الضغوط الوظيفية التي تخلق قدراً التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر،

وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية وبين الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين.

**وعلى ذلك يري الباحث أنه لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساسا إسهاماتهم وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع؛ وبالتالي الحد من الضغوط الوظيفية التي قد يتعرضون لها، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخر؛ وبالتالي يمثل ذلك ضغطاً وظيفياً يؤثر علي أدائه.**

## ٢- علاقة العدالة الإجرائية بالضغوط الوظيفية:

تمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وتعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المؤسسة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه (مورمان، ١٩٩١).

كذلك فإن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها، تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية (ليند وكوليك، ١٩٩٣).

وتعرف عدالة الإجراءات أيضاً على أنها: "الإجراءات الرسمية العادلة، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها"، وتشمل ثلاثة عناصر هي (زايد، ٢٠٠٦):

- ١- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- ٢- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- ٣- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

**وعلى ذلك فإن الباحث يرى أن غياب عدالة الإجراءات في المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية الناتجة عن الضغوط الوظيفية التي قد يتعرضون لها نتيجة غياب العدالة الإجرائية.**

### ٣- علاقة عدالة التعاملات بالضغط الوظيفية:

تمثل عدالة التعاملات ثالث مكونات العدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار (جرينبرج، ١٩٩٠).

والعدالة التعاملية هي: "درجة إدراك الفرد للطريقة التي يعامل بها بكرامة واهتمام واحترام، أي مدى إدراك الموظف بعدالة التعامل التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية، ومعرفة أسباب تنفيذ تلك الإجراءات" (نيوف ومورمان، ١٩٩١).

وتعكس عدالة التعاملات أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات (نيوف ومورمان، ١٩٩١).

ويرى الباحث أن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء أو الترقى) يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس هذا الشخص بعدم عدالة المعاملة، وبالتالي زيادة الضغوط الوظيفية التي قد يتعرض لها والتي تنعكس على مستوي أدائه لعملة وعلي سلوكياته التنظيمية ككل.

## المحور الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

#### ١- مجتمع وعينة الدراسة:

حيث أن الخطوة الأولى والأساسية لأي بحث أو دراسة هي تحديد أغراضها أو الأهداف المرغوب التوصل إليها؛ وعلى ذلك وبعد عرض الإطار النظري للدراسة يأتي الجانب الميداني، وذلك من خلال الإجراءات المنهجية التي يتم إتباعها.

وتمثل مجتمع البحث في العاملين المواطنين بوزارة التربية الكويتية، حيث يُعد التعليم في الكويت من أهم المجالات التي ترعاها الدولة حيث يشكل الإنفاق على التعليم ما نسبته ٣.٨ % من إجمالي الناتج القومي للدولة عام ٢٠١٨، وقد نصت المادة الأربعين في الدستور الكويتي على أن التعليم حق للكويتيين، تكفله الدولة وهو إلزامياً حتى إنهاء المرحلة الثانوية، بينما ما بعدها من مراحل اختيارية لا إلزامية، وقد بدأت حركة التعليم في الكويت مع تأسيس المدرسة المباركية ثم أخذت هذه الحركة بالتوسع مع زيادة إقبال المواطنين على التعليم، ولم تتوقف التربية على مدى رحلتها في نشر التعليم بالكويت عن السعي الدائب لتجويد نوعيته وإحكام الصلة بين محتواه واتجاهه وبين متطلبات التنمية في مجتمعه وحركة العالم من حوله .

وتستقي فلسفة التربية في كل مجتمع من مجموعة القيم والأهداف والاتجاهات الأساسية التي يتبناها ذلك المجتمع والنابعة من عقيدته وتراثه والصيغة التي ارتضاها لنظامه الاجتماعي والسياسي والتي عبرت عنها موائيقه الأساسية، وفي مقدمتها الدستور والاتجاهات التي اختارها لتحقيق أهدافه من خلال إدراكه لواقعه وحاجاته ومتطلبات التنمية فيه وتفاعله وارتباطه بالعالم المحيط به، ولعل من المفيد هنا أن نورد ما يتعلق بالتعليم في دستور دولة الكويت، حيث ينص دستور دولة الكويت في شأن التعليم على ما يلي :

- رعاية النشأة مسئولية الدولة.

- التعليم ركن أساسي لتقدم الجميع تكلفه الدولة وترعاها.

- التعليم حق للكويتيين وواجب عليهم في مراحلهم الأولى.

وبما أن الإطار الفلسفي للمجتمع لا يخرج عنه الإطار الفلسفي للتربية، ففلسفة التربية في الكويت وفقاً لهذا المفهوم تستند إلى مجموعة من الثوابت الثقافية والاجتماعية والدستورية يلتقي حولها الجميع.

وتضفي استراتيجية الدولة في التنمية أهمية كبرى على الدور الذي تلعبه المؤسسات التربوية والتعليمية في تكوين وتنمية الموارد البشرية الوطنية،

ليس فقط باعتبارها الأداة الحقيقية للتنمية وإنما باعتبارها الغاية التي ينبغي أن توجه إليها كل الجهود التنموية وإدراكاً من وزارة التربية للمسؤولية الملقاة على عاتقها في التفاعل مع تحديات المستقبل ومتابعة الثورة العلمية والتكنولوجيا المعاصرة -والتي تتنامى بسرعة مذهلة- فإن عليها تطوير فلسفة التعليم ومضامينه في المرحلة المقبلة، حيث ينبغي أن توجه إمكانات الوزارة ومواردها البشرية والمادية نحو تحقيق عدة أهداف أساسية هي (موقع وزارة التربية الكويتية علي الإنترنت):

١- الترجمة العملية لطموحات بناء الإنسان الكويتي وفق النهج العلمي في التفكير وتنمية قدرات الطلاب في مختلف المراحل الدراسية لاستيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات التي يحتاج إليها المجتمع.

٢- فتح أبواب الثقافة العالمية للطلاب الكويتي في إطار الثورة العلمية والتقنية القائمة في مختلف المجالات، والاهتمام بالتراث العربي والإسلامي وتوظيفه في خدمة السمو الروحي وترسيخ القيم الأساسية والانتماء للوطن.

٣- دعم وتطوير المدارس والمعاهد الدينية ومراكز تعليم الكبار بصورة مستمرة ومتجددة بما يواكب التقدم العلمي والتقني، وتطوير نظم وسياسات التعامل مع العناصر المتميزة من الطلاب والمعلمين والإداريين لتنمية دوافع الإبداع وتطوير الأداء المهني وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسات التربوية

٤- التوزيع المتكافئ للخدمات والأنشطة التربوية والتعليمية بين مختلف مناطق الدولة والسعي الدائم نحو توصيل العلم والمعرفة إلى حيث يقيم المواطن الكويتي.

٥- توجيه المزيد من الاهتمام نحو إعداد الكوادر البشرية الوطنية العاملة في المجالات التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها وتطوير قراراتها مع العمل على تقليص الاعتماد على العمالة الخارجية في هذه المجالات دون الإخلال بكفاءة العملية التربوية. وعلى الوزارة في سبيل تحقيق هذه الأهداف

٦- وضع الخطط والسياسات التربوية والتعليمية والمشروعات والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وآليات متابعتها وذلك في نطاق استراتيجية التنمية في الدولة وفي إطار سياساتها العامة.

٧- تقرير المناهج والكتب والتقنيات والوسائل التي تسهم في صقل شخصية الطلاب وتنمية قدراتهم الفكرية وتزويدهم بالمعارف الضرورية، وتحديد مستويات ومواصفات الكوادر البشرية اللازمة وتأمينه بالكف والكيف المناسبين لأداء رسالة الوزارة.

٨- توفير الإمكانيات المادية والبشرية ووضع السياسات الكفيلة بجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والاهتمام بطرق تدريبهم وتقييم أدائهم بما يضمن حسن استثمار وتوجيه هذه العناصر لخدمة نظام التعليم ورسائله السامية.

٩- التنسيق بين السياسات التربوية والتعليمية والسياسات التنموية للدولة في إطار منظور تخطيطي شامل، إضافة إلى الربط والتنسيق بين التعليم في مراحل المختلفة، ومناطقه الموزعة جغرافيا بما يلئم احتياجات البلاد.

١٠- تنشيط الحركة التربوية وتشجيع البحث العلمي فيها والعمل على توثيق العلاقة بين مختلف أجهزة الوزارة والمؤسسات العلمية والتربوية المحلية والخارجية والاستفادة من تجاربها في تطوير وتنمية العمل التربوي.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين من مختلف المستويات الوظيفية بوزارة التربية بدولة الكويت باستخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة (البلداوي، ٢٠٠٤):

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \sqrt{x} = \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية لتحديد حجم العينة:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهي عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠%

- معامل الثقة ٩٠% وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+، - ١٠%) .

- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة ٩٠% = ٢ (من الجداول الإحصائية للدرجة المعيارية)

وبتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة كما يلي:

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥}{ن} \sqrt{x} = ٢ = ٠.١$$

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة.

٢- تصميم الاستبيان:

تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذا الاستبيان، فقد قام الباحث بالإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ومن خلالها تم إعداد استمارة استبيان مبدئية،

ومن ثم قام بعرض الاستمارة على عدد من السادة المحكمين وتعديلها وفق توجيهاتهم، وانتهى إلى إعداد استمارة استبيان تضمنت بعض المحاور كما يلي:

#### - البيانات العامة :

واشتملت على بعض الخصائص الديموجرافية الأساسية لعينة الدراسة، وهي: النوع، والمؤهل، والعمر، والخبرة، والمستوي الإداري.

#### - المقاييس:

- المقياس الأول: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل)، وتكون من ثلاثة أبعاد فرعية كما يلي:
- البعد الفرعي الأول: العدالة التوزيعية، وتكون من خمسة عبارات.
- البعد الفرعي الثاني: العدالة الإجرائية، وتكون من خمسة عبارات.
- البعد الفرعي الثالث: عدالة التعاملات، وتكون من خمسة عبارات.
- المقياس الثاني: الضغوط الوظيفية (المتغير التابع)، وتكون من ثلاثة أبعاد فرعية كما يلي:
- البعد الفرعي الأول: عبء الدور، وتكون من خمسة عبارات.
- البعد الفرعي الثاني: صراع الدور، وتكون من خمسة عبارات.
- البعد الفرعي الثالث: غموض الدور، وتكون من خمسة عبارات.

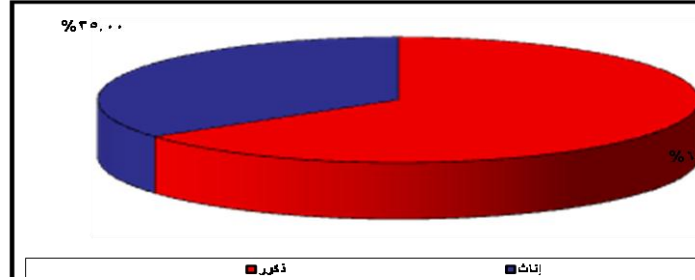
#### ٣- الأساليب الإحصائية:

- معامل " كرونباخ ألفا " لقياس ثبات استمارة الاستبيان.
- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة .
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان قوة ونوع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات .
- الانحدار الخطي لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع.



#### ٤ - الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

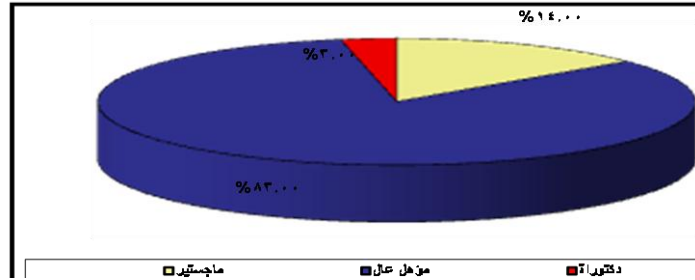
##### ١ - بالنسبة للنوع:



شكل (١) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع

يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة شملت كلا النوعين من الذكور والإناث، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة لاختلاف اهتمامات ودوافع الذكور عن الإناث، وإن غلبت نسبة الذكور (65%) عن الإناث (35%).

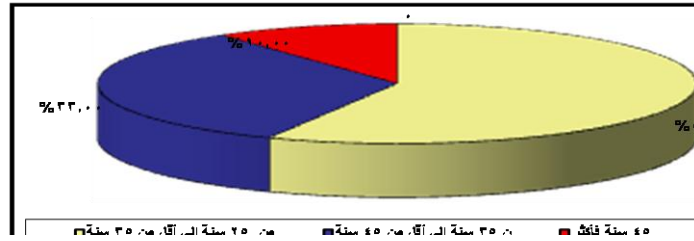
##### ٢ - بالنسبة للمستوي العلمي:



شكل (٢) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المستوي العلمي

يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة شملت مستويات علمية متباينة، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة نظرا لارتفاع المستوي التعليمي لعينة الدراسة، حيث كان نسبة حاملي المؤهلات العليا 83%، ونسبة حاملي الماجستير 14%، ونسبة حاملي الدكتوراة 3%.

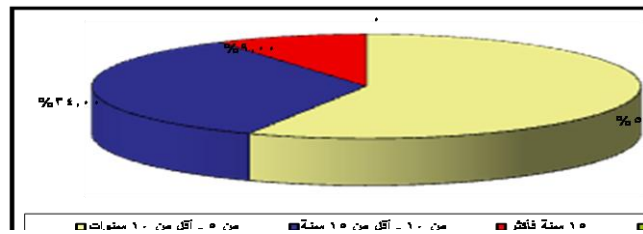
### ٣- بالنسبة للعمر:



شكل (٣) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر

يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة شملت فئات عمرية مختلفة، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة نظراً لاختلاف الاهتمامات والطموح الوظيفي والذي يعمل علي الفهم والإدراك الجيد للغرض من المحتوي، حيث كانت نسبة الفئة العمرية من ٢٥ – أقل من ٣٥ سنة ٥٧%، والفئة العمرية من ٣٥ سنة – أقل من ٤٥ سنة ٣٣%، ونسبة من هم فوق ٤٥ سنة ١٠%.

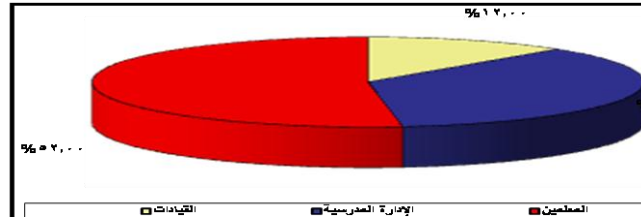
### ٤- بالنسبة لمدة الخبرة:



شكل (٤) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص مدة الخبرة

يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة شملت مدد خبرة متفاوتة، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة نظراً لارتفاع مستوي الخبرات بالعينة والذي يعمل علي الفهم والإدراك الجيد للموضوع المطروح، حيث كانت نسبة من هم ذوي خبرة من ٥ – أقل من ١٠ سنوات ٥٧%، ومن هم ذوي خبرة من ١٠ – أقل من ١٥ سنة ٣٤%، في حين بلغت نسبة من هم فوق ١٥ سنة خبرة ٩%.

## ٥- بالنسبة للمستوي الإداري:



شكل (٥) التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المستوي الإداري

يتضح من الشكل السابق أن عينة الدراسة شملت مستويات تنظيمية مختلفة، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة لوعي العينة لطبيعة العمل بناء على رؤية واضحة ودقيقة لبيئة العمل، حيث بلغت نسبة القيادات المدرسية ١٢%، ومن هم إدارة مدرسية ٣٦%، ونسبة ٥٢% من المعلمين وتتوافق هذه النسب مع الهيكل التنظيمي الهرمي.

## ٥- اختبار الثبات:

يقصد بالثبات أنه لو أعيد توزيع الاستمارات على نفس عينة الدراسة وفي نفس ظروف التطبيق الأول نحصل على نفس الاستجابات، أو استجابات قريبة من التطبيق الأول، حيث تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوى جداً.

جدول (١) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	معامل $\alpha$
العدالة التنظيمية	٦٦.٤%
الضغوط الوظيفية	٦٨.٥%

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات على الترتيب ٦٦.٤%، ٦٨.٥%، ويعكس ذلك ثبات مقبول لأداة القياس ويضمن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه استمارة الاستبيان وبدرجة عالية.

## ثانياً: اختبار فروض الدراسة الميدانية

**الفرض الرئيس:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي مجموعة من الفروض الفرعية ويتم اختبارها كما يلي:

### ١- اختبار الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :

### أ- معامل الارتباط:

جدول (٢) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية	العدالة التوزيعية	٠.٩٩٢ (**)	٠.٠٠٠

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية وبين الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٩٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زادت العدالة التوزيعية كلما زادت القدرة علي الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

### ب- تحليل التباين :

جدول (٣) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٢٠٦٩.٦٦٧	٤١٣.٩٣٣	المعنوية
البواقي	٣٤.٣٣٣	٠.٣٦١	القيمة
			٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين العدالة التوزيعية وبين الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، حيث كانت قيمة اختبار "ف"  $1145.638$  ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.01$ .

### ج- معامل التحديد:

جدول (٤) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	$R^2$	الخطأ المعياري
معامل التحديد	$0.582$	$0.60116$

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.984$ ، وهو يعني أن العدالة التوزيعية تفسر الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية بنسبة  $98.4\%$ ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية

### ٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص هذا الفرض على :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :

### أ- معامل الارتباط:

جدول (٥) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية	العدالة الإجرائية	$0.991^{**}$	$0.000$

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.01$

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية وبين الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٩١. دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زادت العدالة الإجرائية كلما زادت القدرة علي الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

### ب- تحليل التباين :

جدول (٦) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٤١٣.٠٤٥	٢٠٦٥.٢٢٧	الانحدار
٠.٠٠٠	١٠١٢.٠٣٨	٠.٤٠٨	٣٨.٧٧٣	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين العدالة الإجرائية وبين الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٠١٢.٠٣٨ ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١.

### ج- معامل التحديد:

جدول (٧) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

الخطأ المعياري	$R^2$	البيان
٠.٦٣٨٨٥	٠.٩٨٢	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٩٨٢$ ، وهو يعنى أن العدالة الإجرائية تفسر الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية بنسبة ٩٨.٢%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل، أي أنه:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين  
بوزارة التربية الكويتية

### ٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص هذا الفرض على :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين  
بوزارة التربية الكويتية

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :

#### أ- معامل الارتباط:

جدول (٨) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية	عدالة التعاملات	٠.٩٨٥ (**)	٠.٠٠٠

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وبين  
الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨٥  
دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زادت عدالة التعاملات كلما زادت القدرة علي الحد  
من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية  
وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

## ب- تحليل التباين :

جدول (٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٤٠٨.٤٠٩	٢٠٤٢.٠٤٧	الانحدار
٠.٠٠٠	٦٢٦.٢٦٠	٠.٦٥٢	٦١.٩٥٣	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين عدالة التعاملات وبين الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٦٢٦.٢٦٠ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

## ج- معامل التحديد:

جدول (١٠) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

الخطأ المعياري	$R^2$	البيان
٠.٨٠٧٥٥	٠.٩٧١	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٩٧١$ ، وهو يعنى أن عدالة التعاملات تفسر الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين بوزارة التربية الكويتية بنسبة ٩٧.١% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث، وقبول الفرض البديل، أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين

بوزارة التربية الكويتية

وباثبات عدم صحة الفروض الفرعية يكون بالتالي تم اثبات عدم اثبات صحة الفرض الرئيس

وقبول الفرض البديل أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الوظيفية علي العاملين

بوزارة التربية الكويتية



### ثالثاً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

#### ١ - تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمدي العدالة التنظيمية

جدول (١١) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمدي العدالة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أ- العدالة التوزيعية: مدى عدالة نظام الأجور والمكافآت وفقاً لمسؤوليات العمل بالوزارة.	٢.٤٢٠٠	٠.٦٥٤١٢
٢	مدى عدالة الأجر والمكافآت مقارنة مع ما يحصل عليه زملاء العمل في الإدارة التي تعمل بها.	٢.٣٧٠٠	٠.٦٣٠١٤
٣	مدى عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد.	٢.١٢٠٠	٠.٧٢٨٦٤
٤	مدى عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للقدرة على الابتكار والإبداع في العمل.	٣.٣٧٠٠	٠.٧٠٥٧٥
٥	مدى عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للحفاظ على موارد الوزارة وتنميتها.	٣.٢٦٠٠	٠.٦٩٠٧٨
٦	ب- العدالة الإجرائية: مدى مشاركة الإدارة للعاملين بالوزارة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.	٣.٢٦٠٠	٠.٧٠٥٢٥
٧	مدى العدالة في تطبيق نظام تقييم الأداء بالوزارة.	٢.٢٥٠٠	٠.٧٨٣٣٥
٨	مدى العدالة في إبداء الرأي وتقديم المقترحات والأفكار التي تفيد العمل بالوزارة.	٣.٧٤٠٠	١.٠٦٩٥٠
٩	مدى العدالة في مناقشة القرارات التي تصدر من الرؤساء مع المرؤوسين.	٢.٢٨٠٠	٠.٦٨٢٨٣
١٠	مدى العدالة في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقى.	٣.٠٩٠٠	٠.٨٢٩٩٣
١١	ج- عدالة التعاملات: مدى العدالة في التعامل مع جميع العاملين بالوزارة على السواء.	٢.٩٦٠٠	١.١٤٥٢١

٠.٥٩٤٥٠	٣.٥١٠٠	مدى العدالة في توزيع المعلومات على المرؤوسين.	١٢
٠.٧١٠٩٥	٣.١٤٠٠	مدى العدالة في وجود تغذية راجعة عن أداء الأفراد تسمح لهم بتحسين مستوى أدائهم.	١٣
٠.٦٨٢١٩	٣.٣٣٠٠	مدى العدالة في مراعاة حقوق الأفراد والتعامل معهم بكل احترام وتقدير.	١٤
٠.٦٦٤٨٥	٣.٣٢٠٠	مدى العدالة في الإنصات لمشاكل الأفراد ومحاولة حلها.	١٥

يتضح من الجدول السابق وبناء على استجابات عينة الدراسة الميدانية بوزارة التربية الكويتية أن هناك تبايناً في اتجاهات المستقضي منهم تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تراوحت درجة الموافقة بين غير موافق وبين موافق وذلك على محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي حول المتوسط المرجح (٣ درجات)، حيث نجد بعض النتائج الايجابية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أكبر من ٣ درجات، وهي:

- عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للقدرة على الابتكار والإبداع في العمل.
- عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للحفاظ على موارد الوزارة وتميئتها.
- مشاركة الإدارة للعاملين بالوزارة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.
- العدالة في إبداء الرأي وتقديم المقترحات والأفكار التي تفيد العمل بالوزارة.
- العدالة في تخطيط المسار الوظيفي ونظام الترقى.
- العدالة في توزيع المعلومات على المرؤوسين.
- العدالة في وجود تغذية راجعة عن أداء الأفراد تسمح لهم بتحسين مستوى أدائهم.
- العدالة في مراعاة حقوق الأفراد والتعامل معهم بكل احترام وتقدير.
- العدالة في الإنصات لمشاكل الأفراد ومحاولة حلها.

وقد أسفرت أيضاً نتائج الدراسة عن بعض النتائج السلبية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أقل من ٣ درجات، وهي:

- عدم عدالة نظام الأجور والمكافآت وفقاً لمسؤوليات العمل بالوزارة.
- عدم عدالة الأجر والمكافآت مقارنة مع ما يحصل عليه الزملاء.
- عدم عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد.
- عدم عدالة تطبيق نظام تقييم الأداء بالوزارة.
- عدم العدالة في مناقشة القرارات التي تصدر من الرؤساء مع المرؤوسين.

- عدم العدالة في التعامل مع جميع العاملين بالوزارة على السواء.  
وعليه يمكن بتعزيد نقاط القوة التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية، ومحاولة معالجة نقاط الضعف تحقيق العدالة التنظيمية بوزارة التربية الكويتية.

## ٢- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للضغوط الوظيفية

جدول (١٢) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للضغوط الوظيفية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أ-عبء الدور: يطلب منى أداء مهام عديدة بدون إعطاء وقت كافي لإنجازها.	٢.٩٢٠٠	٠.٨٦٠٨٢
٢	يطلب منى إنجاز مهمة ما دون الحصول على موارد كافية لإنجازها.	٣.٩١٠٠	٠.٨٤٢٠٢
٣	أرى أنني أمارس بعض الأعمال غير الضرورية في العمل.	٢.٨٠٠٠	٠.٩٣٢٠٣
٤	يطلب منى أداء أعمال إضافية لا دخل لها بوظيفتي.	٣.٩٧٠٠	٠.٨٣٤٣٠
٥	لا أشعر أن لدي طاقات غير مستغلة في العمل.	٢.١٣٠٠	٠.٦٧٦٥٢
٦	ب- صراع الدور: تتعارض مهامي ومسئولياتي مع مهام ومسئوليات زملائي في العمل.	٢.٥٤٠٠	٠.٦٥٧٨٢
٧	أقوم بتنفيذ أعمال متعارضة من شخصين أو أكثر.	٢.١٨٠٠	٠.٧٨٣٤١
٨	أشعر أحياناً بأن ما أقوم به من عمل لا يتوافق مع ميولي الحقيقية.	٢.٣٦٠٠	٠.٦١١٦٧
٩	أمارس بعض الأعمال التي أرى أنها يجب أن تؤدي بطريقة أخرى.	٣.٦٩٠٠	١.٠١٢٠٠
١٠	لا تتوافق أهدافي الشخصية مع أهداف العمل.	٣.٥٢٠٠	٠.٥٩٤٢٥
١١	ج- غموض الدور: لا أعرف مسئولياتي ومهامي الوظيفية على وجه اليقين والتحديد.	٣.٥٨٠٠	٠.٦٦٩٣٩
١٢	لا أعرف سلطاتي الوظيفية على وجه اليقين والتحديد.	٣.٥٢٠٠	٠.٥٧٧٠٠
١٣	لا اعرف تحديداً مساري الوظيفي مستقبلاً.	٣.٣١٠٠	٠.٧٢٠٤٨
١٤	تعد معايير الأداء الخاصة بوظيفتي غير عادلة.	٢.٤٤٠٠	٠.٦٤٠٧١
١٥	أشعر أن العمل الذي أقوم به لا يؤثر في الوظائف الأخرى.	٢.٣١٠٠	٠.٦٤٦٥٩

يتضح من الجدول السابق وبناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية بوزارة التربية الكويتية أن هناك تبايناً في اتجاهات المستقضي منهم تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تراوحت درجة الموافقة بين غير موافق وبين موافق وذلك علي محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي حول المتوسط المرجح (٣ درجات)، حيث نجد بعض النتائج الايجابية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أكبر من ٣ درجات، وهي:

- كفاية الموارد اللازمة لأداء الأعمال.
- مناسبة أعباء العمل لقدرات العاملين.
- حب العاملين لوظائفهم.
- توافق الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف العمل.
- دراية العاملين بمسئولياتهم ومهامهم وسلطاتهم الوظيفية على وجه التحديد.
- معرفة العاملين بمسارهم الوظيفي.

وقد أسفرت أيضاً نتائج الدراسة عن بعض النتائج السلبية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أقل من ٣ درجات، وهي:

- يطلب من العاملين أداء مهام عديدة بدون إعطاء وقت كافي لإنجازها.
  - يمارس العاملون بعض الأعمال غير الضرورية في العمل.
  - يشعر العاملون أن لديهم طاقات غير مستغلة في العمل.
  - تعارض مهام ومسئوليات العاملين مع بعضهم البعض.
  - يقوم العاملون بتنفيذ أعمال متعارضة من شخصين أو أكثر.
  - عدم توافق مهام العمل مع ميولهم الحقيقية.
  - عدم عدالة معايير الأداء الخاصة بوظائف العاملين.
  - عدم تأثير نتائج وظئف العاملين العمل في الوظائف الأخرى.
- وعليه يمكن بتعضيد نقاط القوة التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية، ومحاولة معالجة نقاط الضعف الحد من الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين بوزارة التربية الكويتية.

## الخاتمة: (النتائج والتوصيات)

### أ- ملخص النتائج النهائية:

- تمثل العدالة التنظيمية القيمة المتحصلة من خلال إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة، ويرجع الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للضباط والأفراد من جانب وعلى أداء المؤسسة الشرطية من جانب آخر، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تتعدد وتختلف مصادر الضغوط الإدارية على أداء العاملين، ومن الصعوبة بمكان وضع قائمة بأسباب هذه الضغوط الإدارية، فهي تختلف باختلاف البيئة والأفراد، بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط الإدارية تختلف من فرد لآخر. فما يُعد مصدراً للضغط لشخص ما، لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، كما أن الضغوط الإدارية لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد، وإنما قد يشترك في إحداثها أسباب عدة، بعضها نابع من شخصيات العاملين، وبعضها الآخر نابع من بيئة العمل.
- تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، فإحساسهم بعدم العدالة يمكن أن يؤدي الضغوط الوظيفية والتي تنعكس بالسلب على مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة في مستويات الأداء التنظيمي.
- هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.
- أن الضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إنتاج انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الأفراد للتحمل، وإيقاع الحياة، ويحمل في طياته آفاقاً تستهدف توازنات الإنسان، وزيادة التطور تحملنا أعباء فوق الطاقة، وينتج عنها زيادة في الضغوط التي تهدد هذه التوازنات، وعلى قدر نجاح الإنسان المعاصر في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة الحالية، لكنه يخسر بالنتيجة قدرته الجسدية والاجتماعية، ومقاومته على التحمل، وخاصة في الأزمات الأمنية بكافة أنواعها، ومن ثم أصبح موضوع الضغط محور اهتمام العديد من العلوم الاجتماعية التي تستهدف الإنسان.

- هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات.
- هناك ثلاثة مصادر رئيسية للضغوط الوظيفية وهي: عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور.
- لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساسا إسهاماتهم وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع؛ وبالتالي الحد من الضغوط الوظيفية التي قد يتعرضون لها، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخر؛ وبالتالي يمثل ذلك ضغطاً وظيفياً يؤثر على أدائه.
- أن غياب عدالة الإجراءات في المؤسسات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية الناتجة عن الضغوط الوظيفية التي قد يتعرضون لها نتيجة غياب العدالة الإجرائية.
- أن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء أو الترقي) يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس هذا الشخص بعدم عدالة المعاملة، وبالتالي زيادة الضغوط الوظيفية التي قد يتعرض لها والتي تنعكس على مستوي أدائه لعملة و علي سلوكياته التنظيمية ككل.
- أسفرت نتائج الدراسة عن بعض النتائج السلبية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أقل من 3 درجات، وهي:
  - عدم عدالة نظام الأجور والمكافآت وفقاً لمسؤوليات العمل بالوزارة.
  - عدم عدالة الأجر والمكافآت مقارنة مع ما يحصل عليه الزملاء.
  - عدم عدالة الأجر والمكافآت وفقاً للخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد.
  - عدم عدالة تطبيق نظام تقييم الأداء بالوزارة.
  - عدم العدالة في مناقشة القرارات التي تصدر من الرؤساء مع المرؤوسين.
  - عدم العدالة في التعامل مع جميع العاملين بالوزارة على السواء.
- أسفرت نتائج الدراسة عن بعض النتائج السلبية والتي كان المتوسط الوزني لتلك العبارات أقل من 3 درجات، وهي:
  - يطلب من العاملين أداء مهام عديدة بدون إعطاء وقت كافي لإنجازها.
  - يمارس العاملون بعض الأعمال غير الضرورية في العمل.
  - يشعر العاملون أن لديهم طاقات غير مستغلة في العمل.
  - تعارض مهام ومسؤوليات العاملين مع بعضهم البعض.
  - يقوم العاملون بتنفيذ أعمال متعارضة من شخصين أو أكثر.

- عدم توافق مهام العمل مع ميولهم الحقيقية.
- عدم عدالة معايير الأداء الخاصة بوظائف العاملين.
- عدم تأثير نتائج وظائف العاملين العمل في الوظائف الأخرى.
- و عليه يمكن بتعزيد نقاط القوة التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية، ومحاولة معالجة نقاط الضعف الحد من الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملين بوزارة التربية الكويتية.
- تم اثبات عدم صحة الفروض الفرعية ويكون بالتالي تم اثبات عدم صحة الفرض الرئيس وقبول الفروض البديلة.

#### ب- التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية أمكن للباحث وضع بعض التوصيات وذلك كما يلي:

- 1- **ضرورة تدعيم إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإهتمام بإشباع رغباتهم معنوياً ومادياً وتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي؛** بما ينعكس إيجاباً على زيادة القدرة علي مواجهة الضغوط الوظيفية وأعباء العمل، عن طريق الآليات التالية:
  - الاهتمام بالثناء والتقدير على الأداء المتميز بطريقة منتظمة وفورية لذوي الإنجاز العالي.
  - ارتباط نظم الحوافز بمعايير تقييم الأداء التي تأخذ بالابتكار والإبداع والتجديد في العمل.
  - الاهتمام باطلاع العاملين على كافة المعلومات وعدم حجبها عنهم فيما يخص أهداف وخطط العمل؛ مما يعمل على دعم الالتزام بالقيم والتوجهات التي تسعى إلى تحقيقها.
  - النظر إلى استراتيجيات التحفيز نظرة شمولية تحقق لها التكامل والتفاعل والارتباط المنشود بإستراتيجيات تطوير الأداء بالوزارة.
- 2- **ضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية** بما ينعكس بالإيجاب علي الحد من الضغوط الوظيفية وأعباء العمل، وذلك عن طريق الآليات التالية:
  - إبراز كافة فرص النمو والترقي المتاحة مستقبلاً للعاملين والإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي بما يشبع رغباتهم وطموحاتهم المهنية.
  - الاهتمام باستيفاء سياسة الترقى لمعايير الجدارة (الكفاءة، الفاعلية، المصلحة العامة، التخصص الوظيفي)، مع الاهتمام بتضمين هذه السياسة تخطيطاً مسبقاً ومعلناً للجميع.
  - تجنب الأخطاء الشائعة من استخدام المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم؛ مما يصيبهم بالاحباط ويؤثر سلباً على شعورهم بالعدالة التنظيمية.

- إعداد برنامج منظم لتطبيق التناوب الوظيفي يسمح بإثراء خبرات العاملين والتنوع في واجباتهم من خلال نقلهم الى مواقع وظيفية أخرى تحقق لهم إشباعاً أعلى تنعكس على مستوى الأداء.
- ٣- **ضرورة العمل على تعزيز وتنمية إحساس العاملين بعدالة التعاملات ونشر القيم التنظيمية الإيجابية بينهم، وذلك عن طريق الآليات التالية:**
  - الاهتمام بإشعار العاملين بأهميتهم لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي.
  - تحسين فعالية العلاقات الإنسانية بمراعاة العدالة في توزيع الأدوار والمهام بين العاملين وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين والإنصات لمشاكلهم والعمل على حلها لخلق بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة.
  - زيادة الاهتمام بالأبعاد الإنسانية والمشاعر الفردية للعاملين والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية، وبناء ودعم العلاقات الاجتماعية بهدف التعرف على مشكلاتهم وأفكارهم.
- ٤- **ضرورة إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية للعاملين من خلال الإثراء والتنوع الوظيفي، وضمان احتواء الوظيفة العديد من الأنشطة والمهام حتى لا تفقد الوظائف معناها وقيمتها، مما يجعل العمل روتينياً مملأً؛ مما يصيب العاملين بالتوتر والقلق وضغوط العمل.**
- ٥- **ضرورة وضع برامج تدريبية دورية في مجال مواجهة الضغوط الإدارية ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير القدرات الذاتية للعاملين؛ حيث يعتبر التدريب الوسيلة الأفضل والأكثر فاعلية في إعداد وتنمية العاملين وتطوير أدائهم وزيادة قدراتهم على مواجهة الضغوط الإدارية.**



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- ثائر محمد المحارمة، "مدى إحساس موظف الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية دراسة تطبيقية"، *مجلة الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، المجلد: ٤٠، العدد: ٢.*
- حسن الجندي والمبيض، الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وأثرها على الرضا الوظيفي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.*
- حسين علي ذبيان، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة ضغوط العمل بشركات البترول بإمارة أبو ظبي الإمارات العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٠.
- راتب السعود، وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، *كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ١، ٢٠٠٩.*
- سعيد شعبان حامد، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي، دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦.*
- سعيد عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤.
- صالح عادل حرحوش، منقذ محمد داغر، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠٠.
- عادل محمد زايد، *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦.*
- عامر علي حسين العطوى، "أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاش، العدد الأول، ٢٠٠٧.*

- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- عبد الله حسين حمد آل سرار، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية علي مؤسسة البريد السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.
- عبد المنعم الحفني، كتاب التعريفات: الشريف الجرجاني، المدينة غير مبينة، دار الرشد، ١٩٩١.
- عبد الناصر محمد على حمودة، "اختبار بعض النماذج المقترحة للمخرجات المترتبة عن السلوك العادل للمنظمة، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨.
- عبيد راشد حسن العلكيم، "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز في الأداء الشرطي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الإماراتية"، رسالة ماجستير في إدارة الشرطة، دولة الامارات العربية المتحدة، وزارة الداخلية- كلية شرطة دبي، ٢٠١٣.
- علي أحمد المعاينة، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
- ماجد العظيمة، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- ماجدة مصري، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم والإدارة، جامعة النجاح الوطنية، بغداد، ٢٠١٠.
- محمد الحناوي وآخرون، أساسيات السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٩.
- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠.
- محمد عبد اللطيف خليفة، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المؤسسات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٥، العدد: ١، ١٩٩٧.
- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي: تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٥.

- نشأت أحمد القطاونة، "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٣.
- نعيم عبد الوهاب شلبي، الضغوط الحياتية المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
- وفية احمد الهنداوي، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة ١٦، العدد ٥٨، ١٩٩٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- B. Niehoff & R. Moorman, " Justice As A mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", **Academy Of Management Journal**, Vol. 36, No. 2, 1993.
- Cox, Christie M. , Approach and Avoidance motivations: Implications for organizational Justice. **Doctor of philosophy**, The university of Akron, 2009.
- Debra I. Nelson & jaes quick, Organizational Behavior :Foundations Realities, West publishing CO., NY, 2009.
- E. Lind, C. Kulik, M. Ambrose And M. De Vera Park " Individual And Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness As A decision Heuristic" **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, 1993.
- Farh J., "Impact for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship", **Administrative Science Quarterly**, 1997.
- F.E.Saal & S.C. Morre, " Perception of Promotion Candidates Qualification", **Journal Applied Psychology**, Vol. 78, 1993.
- J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow", **Journal Of Management**, Vol. 16, 1990,.
- Komen Robert; the effect of job stress on teacher in public sector 'journal educational psychology' vol.102. 2010.



- Kuchinke, j. Peter; "all work and no play? The meaning of work and work stress of mid- level managers in the united, states, Brazil, and Korea, Human Resource development international" voi.13 issue 4,2010 .
- L.I. Byars & L. W. Rue, **Human Resource Management**, 5th Ed.,NY: Irwin McGraw-Hell, Inc, 1997.
- N.B. Kurland & T.D. Egan, Telecommuting. Isolation And Justice In The virtual Organization, **Manuscript Submitted For Publication**, 1997.
- Rego, A., Cunha, M., Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. Applied Psychology An International Review,2010, 59, (3).
- R.H. Morrman, “ The relationship Between Organizational Justice And Organizational; Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 75, 1991.
- Robbins, Stephen P. and Judge A. Timothy, **Organizational Behavior**, 12th ed., N.Y: McGraw Hill,2007.
- Wayne.K. Hoy, C.J. Tarter ,”Organizational Justice in School: No Justice Without Trust”, **International Journal of Educational Management**, Vol. 18, Issue:4, 2004 .