

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Abdelhamid Mehri - Constantine 2

Rectorat

Direction Des Publications Universitaires



جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2

المديرية

مديرية النشر الجامعي

ISSN : 2392-5140

EISSN : 2588-2104

مجلة
الإنسانية والاجتماعية

وعد بالنشر

تشهد رئاسة تحرير مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 بأن المقال:

"علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية"

لصاحبه كل من السيد: بلعربي عادل.

والسيد: يوسف خوجة سمير.

قد قبل للنشر في الأعداد اللاحقة للمجلة.

تسلم هذه الإفادة لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

قسنطينة 2021-02-18



رئيس التحرير
أديو عشتة

علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية

The Relationship between Organizational Justice to the Professional Adjustment of the Employee Radio Algeria International

La relation entre de la Justice Organisationnelle et l'Ajustement Professionnel des Employés de la Radio Algérie Internationale

عادل بن لعربي¹، سمير يوسف خوجة^{2*}

تاريخ الإرسال: 2019/11/01 تاريخ القبول: 2020/04/18 تاريخ النشر: جوان/2021

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس التوافق المهني على عينة اشتملت على (80) موظفا من مخرجين وصحافيين وتقنيين بإذاعة الجزائر الدولية، وتم تحليل البيانات بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط سبيرمان. وقد توصلت الدراسة إلى شعور الموظفين بدرجة متوسطة بالعدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني من جهة، وبين كلا من العدالة الإجرائية والتعاملية والتوافق المهني، في حين لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ التوافق المهني؛ الموظفين؛ إذاعة الجزائر الدولية.

Abstract :

This study aimed to explore the relationship between organizational justice in its dimensions; distributive, procedural and interactive and their relationship with professional adjustment of Radio Algeria International employees. To achieve that, organizational justice and the professional adjustment scales were applied to 80 employees. Data were analyzed using means, standard deviations and Spearman coefficient. The study found a moderate level of organizational justice in the dimensions. There is a significant relationship between organizational justice and professional adjustment, on the one hand, between procedural and interactive justice and professional adjustment, while there is no significant relationship between distributive justice and professional adjustment.

Keywords: Organizational Justice; Professional Adjustment; Employees; Radio Algeria International.

Résumé :

Cette étude visait à explorer la justice organisationnelle en ces trois dimensions; distributive, procédurale et interactive avec l'ajustement professionnelle chez les employés de la Radio Algérie

¹BenlaribiAdel, Tizi-Ouzou University : Algeria, adellaribi@gmail.com

²Samir Youcef Khodja, Tizi-Ouzou University : Algeria, khodjasam@yahoo.fr

Internationale. Pour atteindre ces objectifs, l'échelle de justice organisationnelle et de l'ajustement professionnel ont appliqués sur 80 employé dans la Radio Internationale. Les données ont été analysées avec les moyennes, les écarts type et le coefficient de corrélation de Spearman. L'étude a révélé un sentiment moyen de la justice organisationnel dans ces dimensions distributive, procédurale et transactionnelle, et une corrélation significative entre la justice organisationnelle et l'ajustement professionnel d'une part, et entre la justice procédurale et interactive avec l'ajustement professionnel d'autre part, alors qu'il y'a pas une corrélation significative entre la justice distributive et l'ajustement professionnel.

Mots clés : Justice Organisationnelle; Ajustement Professionnel ; Employés ; Radio Algérie Internationale.

مقدمة

لا شك أنّ أبرز التحديات التي تواجه المنظمات مهما كانت طبيعتها عمومية أو خاصة، صناعية أو خدمية تتمثل أساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمتسارعة، ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المنظمات في شروعاتها في عصرنة المعدات والأجهزة والاعتماد على التكنولوجيا إلا أنّ العنصر البشري يبقى أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها، لذا نجد أن تزايد في الاهتمام بالموارد البشري على مستوى المنظمات بشكل كبير، وأصبح أحد أهم الاستثمارات المرغوبة.

ومن سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة، كما تعمل على تحقيق رغبات الموظفين لخلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لديهم، واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة، وتحقيق مستوى من العدالة التنظيمية فيما بينهم، فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم المهمة والفاعلة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين نظرا لأهميتها، وتأثيرها الكبير على المنظمة وعلى وظائفها.

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعدالة أو عدمها (عبد الحميد و محمد، 2015). فهي المساواة التي تتضمن قيام الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات الزملاء ومدخلاتهم، حيث تتساوى المعدلات، وبالتالي تتحقق العدالة والعكس صحيح (علوان، 2007).

وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيو تنظيمية تستوجب فك شفرتها نظرا للأثر الذي يمكن أن تحدثه في إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات التنظيم مهما بلغت قوة

سائر عناصر العملية الادارية. فالعدالة لها علاقة مباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولما للعدالة التنظيمية من أهمية وفعالية رغم نسبتها فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل.

وتتعدد أبعاد العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، ونذكر منها عدالة الاجراءات التي تشمل الترقية، وتقييم الأداء، ونمط الإشراف، وتوضيح محتوى القرارات الوظيفية، وانهاء خدمة الموظفين، وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل. أما عدالة التعاملات فتشمل التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، كأسلوب المدير في التعامل مع الموظفين بموضوعية، واحترام تعامل الرئيس بموضوعية، ونزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بين الموظفين، وأخيرا عدالة التوزيع التي تشمل احساس الموظفين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، فالمخرجات تكون ملموسة كالأجور والحوافز المادية مثل توزيع فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفية (العطوي، 2007).

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الادارة، وقد حظيت ولا تزال تحظى باهتمام متزايد في كثير من الدراسات والأبحاث التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الايجابية الفردية والتنظيمية، وأوضحت الدراسات فوائد إدراك العدالة في مدى واسع من موضوعات الموارد البشرية (Paterson, Green, & Cary, 2002).

ولهذا اهتمت عدة دراسات بالعدالة التنظيمية لأنها من المتغيرات الهامة، ومن بينها دراسة (القطاونة، 2003) وحول تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات، والتي أظهرت بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما توصلت دراسة (العبيدي، 2012) إلى ارتفاع قوة العلاقة بين عدالة التعامل والايمان بالمنظمة، وبناء على ما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بنسب متفاوتة.

ولما للعدالة التنظيمية من أهمية كبيرة في المنظمة كما تم إبرازه، فانه من جهة أخرى نجد أن التوافق المهني يعتبر مؤشر أساسي وضروري في المنظمة، فمن خلاله يمكن للموظف تحقيق التوازن بين متطلباته الشخصية والنفسية والاجتماعية مع توجهاته المهنية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، فهو يشير إلى قدرة الموظف على التلاؤم والتكيف مع عمله الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع قدراته ومهاراته. ومن بين الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد دراسة (طه، 1980) التي تناولت أهم المظاهر السلوكية التي يتصف بها الموظف الذي يعرقل المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإنتاجية مما يعكس بوضوح سوء توافقه المهني، حيث اعتمد في دراسته على (54 موظفا) يعملون

كمهندسين أو رؤساء عمل أو أخصائيين اجتماعيين وأخصائيين نفسيين، وتوصلت إلى أن جميع المظاهر السلوكية ذات تأثير فعال على مستوى الانتاج في المنظمات.

إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع في مستويات التوافق الوظيفي، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة، ففي الحالات التي يشعر بها الموظفون بعدم العدالة يمكن أن يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بصفة عامة.

فمجال العمل واسع ومعقد تكثر فيه طموحات الفرد، ويسعى لتخفيف المشاكل والصراعات التي تصادفه، خاصة إذا كان شعوره بالعدالة والمساواة بينه وبين أقرانه من قبل المنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي الموظف المتوافق مهنيًا يكون قادرًا على العطاء من حيث أن مستوى التركيز والاهتمام بمختلف مهامه يكون أعلى، ويستطيع التفتن إلى مواطن الضعف والخلل، ولا شك أن الموظف الذي يعاني سوء التوافق المهني تضطرب لديه القدرة على الانتباه والتذكر، وتنخفض طاقته النفسية مما يؤدي بدوره إلى خفض فعالية أدائه مما يسبب فشلًا في جوانب مختلفة من عمله كسوء علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه، وانخفاض نشاطه.

وكما أن العدالة التنظيمية والتوافق المهني جانبيين مهمين في مختلف المنظمات الجزائرية بأشكالها وأنواعها، والتي تستدعي ضرورة تحقيقهما في تسيير الموارد البشرية، وكما تعد إذاعة الجزائر الدولية مؤسسة اعلامية تشمل على موارد بشرية مهمة، تستدعي دراسة العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفيها. لهذه تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفين أساسيين، وهما: الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

وانطلاقًا مما سبق ذكره تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية ؟

وتم الاجابة على هذين السؤالين من خلال الفرضيتين التاليتين:

- مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

1-أهمية الدراسة

تستنبط الدراسة أهميتها في مساهمتها من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعتبر هذه الدراسة نادرة في موضوعها، حيث لم يسبق وأن تم تناوله - حسب علم الباحث - سواء في البيئة العربية عامة أو البيئة المحلية خاصة، وبالرغم من أن الأدبيات التنظيمية العالمية إلا أن القليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وهذا يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الباحثين والدارسين والقائمين على العمل في ميدان السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتعد هذه الدراسة مكملتها لما سبقها من دراسات، وتحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين في هذا المجال.

ومن الناحية العملية، تساهم نتائج هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تساهم هذه الدراسة على تشخيص نقاط القوة والضعف في تطبيق العدالة التنظيمية، وما ينعكس على التوافق المهني لدى موظفي الإذاعة لمعالجتها. بالإضافة إلى وجود حاجة ماسة لنتائج الدراسة للمسؤولين عن إدارة الإذاعة لوضع الخطط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، وتحديد الاجراءات التي من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية لتوفير المناخ الملائم لممارسة هذه المهنة النبيلة.

2-تحديد مفاهيم الدراسة

-**العدالة التنظيمية:** هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة، والموضوعية، للإجراءات، والعوائد في المنظمة التي يعمل بها (السعود و سلطان، 2009). وتعرف بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة، 2008).

يؤكد التعريفان بأن العدالة التنظيمية تتحقق عن طريق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، والتركيز على فكرة مبدأ الالتزام، ومن الناحية الاجرائية يعبر عنها بالدرجات التي يحصل عليها موظفو إذاعة الجزائر الدولية في مقياس العدالة التنظيمية للباحثين (Niehoff & Moorman, 1993)

- **العدالة التوزيعية:** هي درجة شعور الموظف بالإنصاف من عدمه، ويتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، ومع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. ويرى راندلومولر (Randall & Mueller, 1995) أنها تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلا مع المكافآت التي يتوقع الحصول عليها وفقا لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية.

- **العدالة الاجرائية:** هي درجة الشعور الموظفين تجاه الاجراءات التنظيمية في تنفيذ الوظائف المختلفة، وتعكس الإحساس النابع من اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

- **العدالة التعاملية:** هي درجة إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية عليه، كالمعاملة بأدب واحترام من الرئيس، والثقة، والمصارحة، والاهتمام بمصالحه.

- **التوافق المهني:** يعرفه "طه" بأنه حالة ديناميكية متغيرة من أنساق أو تطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى (الداهري و الكبيسي، 2014). أما (عوض، 2015) فيعزفه بأنه أنه العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمادية والاجتماعية والمحافظة على التلاؤم.

ومن الناحية الاجرائية يشير التوافق المهني إلى قدرة الموظفين على التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، ويتم التعبير عن التوافق المهني إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها موظفي إذاعة الجزائر الدولية في مقياس (الرواحية، 2012).

3- الطريقة والاجراءات

3-1 المنهج:

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يسمح بالكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، وعن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

3-2 العينة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي الاذاعة الجزائرية الدولية الذي يبلغ عددهم (111) موظف، والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية (80) موظفا بنسبة (72.07%)، وشملت مختلف الوظائف المتواجدة في الإذاعة من كلا الجنسين، وقد اشتملت العينة على العازبين منهم والمتزوجين، تتراوح أعمارهم بين 20 و 60 سنة أو أكثر، حيث تضم

أفراد ذي مستوى تعليمي متوسط و ثانوي وأغليبتهم ذوي مستوى جامعي، وتراوحت أقدميتهم بين 1 و 31 سنة أو أكثر.

3-3 الأدوات:

اعتمدت الدراسة على مقياسين كأدوات لجمع البيانات اللازمة لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني، ويتمثلان في مقياس العدالة التنظيمية لنايهوفومورمان (Niehoff & Moorman, 1993)، ومقياس التوافق المهني ل(الرواحية، 2012).

مقياس العدالة التنظيمية: تم الاعتماد على مقياسنايهوفومورمان (Niehoff & Moorman, 1993) الذي يقيس إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، و التعاملية)، حيث يتكون المقياس من 20 عبارة، ويُطلب من المستجيبين تحديد إجاباتهم باستخدام مقياس "ليكرت" "likert" الخماسي:

أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق ولا أعارض	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم تقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أبعاد، وهي :

- قياس العدالة التوزيعية من خلال العبارات: (1، 2، 3، 4، 5).
- قياس عدالة الاجراءات من خلال العبارات: (6، 7، 8، 9، 10، 11).
- قياس عدالة التعاملات من خلال العبارات: (12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20).

للتحقق من صدق المقياس لما أعدّ لقياسه تم استخدام طريقتين؛ الصدق الظاهري عن طريق عرض المقياس في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين عددهم (09) للتأكد من محتوى العبارات، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملاءمة البدائل، فضلا عن تقديم تعديلات أو إضافات.

كما تم استخدام الصدق الداخلي بواسطة تقدير معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجة على كل عبارة من عبارات المقياسوالدرجة الكلية للمقياس، والنتائج موضحة في الجدول رقم (1).

الجدول -1-: معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	**0.31	11	**0.45
2	**0.32	12	**0.32
3	**0.41	13	*0.31
4	**0.42	14	**0.57
5	**0.32	15	**0.52
6	**0.31	16	**0.38
7	**0.32	17	**0.41
8	**0.33	18	**0.30
9	**0.34	19	**0.42
10	**0.31	20	**0.63

**دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.30 و0.63، وهي مقبولة، ولهذا المعاملات دالة احصائياً عند مستوى 0.01. وعليه فإن عبارات المقياس متسقة مع الدرجة الكلية، مما يؤكد على قدرتها على قياس العدالة التنظيمية التي أعدت لقياسها، وبالتالي فعبارات المقياس صادقة.

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام طريقتين، الأولى باستخدام التجزئة النصفية، والثانية بطريقة ألفا، وقد بلغت قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيرمان-براون (0.77)، ومعامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لألفا بلغت (0.82)، مما يدل على تمتع مقياس العدالة التنظيمية بثبات مقبول.

مقياس التوافق المهني: قامت الباحثة (الرواحية، 2012) بتصميم المقياس بالرجوع الى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، واستفادت الباحثة من دراسات عديدة، وقد صمم المقياس في صورته الأولية من (60) عبارة موزعة على خمسة أبعاد ثم أصبحت الاستبانة مكون من (59) عبارة بعد عملية التحكيم.

لتحديد مؤشرات صدق مقياس التوافق المهني، استخدمت الباحثة صدق المحكمين، والصدق البنائي، للتأكد من صدق المحكمين قامت الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين عددهم (13) من الهيئة التدريسية في جامعة السلطان قابوس جامعة نزوي، وأخصائيين في علم النفس، والذين يطلب منهم إبداء آراءهم وملاحظاتهم من أجل التأكد

من شمولية أداة الدراسة ومدى مناسبتها، وتم إجراء التعديلات المناسبة بناء على ملاحظة المحكمين لتناسب مع ما وضعت لأجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية متكونة من (59) عبارة، تقيس التوافق المهني لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم للمحافظة الداخلية، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية، ومتدرجة حسب مقياس رباعي (4) ينطبق تماما، 3 ينطبق غالبا، 2 ينطبق أحيانا، 1 لا ينطبق إطلاقا).

جدول -2- توزيع أبعاد مقياس التوافق المهني

النسبة %	المجموع	العبارات	البعد
22	13	1 إلى 13	الأداء المهني التوافقي
34	20	14 إلى 34	الرضا عن طبيعة المهنة
18	11	35 إلى 45	البعد الذاتي
17	10	46 إلى 55	البعد الاجتماعي
7	5	56 إلى 60	البعد الاقتصادي
%100	59	59	المجموع

للتأكد من الصدق البنائي للمقياس في الدراسة الحالية تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات مقياس التوافق والدرجة الكلية، حيث قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (60) موظفا وموظفة، وبعد تصحيح إجاباتهم استخدمت معامل ارتباط بيرسون بين عبارات المقياس بالدرجة الكلية.

جدول -3- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس التوافق المهني

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	**0.45	21	**0.42	42	**0.54
2	**0.31	22	**0.37	43	**0.47
3	**0.31	23	**0.51	44	**0.42
4	**0.49	24	**0.45	45	**0.53
5	**0.39	25	**0.52	46	**0.31
6	**0.63	26	**0.35	47	**0.31
7	**0.54	27	**0.44	48	**0.32

**0.30	49	**0.42	28	**0.53	8
**0.31	50	**0.39	29	**0.47	9
**0.30	51	**0.44	30	**0.57	10
**0.33	52	**0.33	31	**0.32	11
**0.31	53	**0.49	33	** 0.33	12
**0.32	54	**0.39	34	** 0.59	13
**0.46	55	**0.38	35	**0.41	14
**0.39	56	**0.60	36	**0.52	15
**0.37	57	**0.64	37	**0.35	16
**0.33	58	**0.44	38	**0.56	17
**0.32	59	**0.60	39	** 0.32	18
		**0.65	40	**0.31	19
		**0.66	41	**0.43	20

**دال عند 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين (0.31 و0.66) ودالة احصائيا عند مستوى (0.01)، وهذه المعاملات مقبولة لأنها تتعدى (0.30)، مما يشير إلى امتلاك المقياس صدقا بنائيا يعكس الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية، مما يعطي مؤشرا على صدق المقياس.

تم التأكد من ثبات المقياس من خلال تطبيقه على (60) موظفا خلال فترتين زمنيتين فاصلتين بأسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة (معامل الاستقرار)، ومعامل الاتساق الداخلي لألفا لكل بُعد من أبعاد المقياس، كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول -4- معاملات ألفا ومعاملات الاختبار وإعادة الاختبار لأبعاد مقياس التوافق المهني

الأبعاد	معامل ألفا	معامل الاستقرار
الأداء المهني التوافقي	0.70	**0.75
الرضا عن طبيعة المهنة وبيئة العمل والإدارة	0.84	** 0.72
البعد الذاتي	0.83	** 0.57

0.40 *	0.73	البعد الاجتماعي
0.35 *	0.64	البعد الاقتصادي
0.59 **	0.91	المقياس ككل

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات ألفا لأبعاد المقياس مرتفعة تتراوح بين (0.63) و(0.84)، وفي المقياس الكلي بلغت (0.90)، مما يؤكد تمتع المقياس بالاتساق الداخلي، كما يتضح أن معاملات استقرار درجات الأبعاد تراوحت بين (0.34) و(0.74)، وهي دالة عند 0.01 في بُعد الأداء المهني التوافقي، وبُعد الرضا عن طبيعة المهنة وبيئة العمل والإدارة، في حين دالة عند 0.05 في البعد الذاتي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، كما بلغ معامل استقرار المقياس الكلي (0.59) ودال عند 0.01. بينت النتائج أنّ أبعاد المقياس تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي والاستقرار، مما يدل على ثبات درجات المقياس.

3-4 الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد في اختبار فرضيات الدراسة على المتوسط الحسابي لتحديد متوسط درجة الموظفين في عبارات العدالة التنظيمية وأبعادها، والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف درجات استجابات الموظفين على عبارات المقياس. بالإضافة إلى استخدام معامل سبيرمان للرتب لاختبار العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والتوافق المهني.

4- النتائج ومناقشتها

تنص الفرضية الأولى على أن "مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية متوسط". لاختبارها تم تحليل عبارات أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد رتبة عباراتها لأجل معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين.

جدول 5-: الاحصاءات الوصفية لاستجابات الأفراد على عبارات بُعد العدالة التوزيعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ساعات العمل مناسبة وعادلة بالنسبة لي.	3.77	0.86	1
2	أعتقد أن راتي الشهري مناسب جدا.	3.03	2.21	4

2	0.97	3.47	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا.	3
5	1.11	2.73	بصفة عامة الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.	4
3	1.11	3.27	أشعر أن أعباء وواجبات وظيفتي مناسبة جدا.	5

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول العدالة التوزيعية تتراوح بين (2.73) و(3.73)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.86) و(2.21)، وقد كانت استجابات الموظفين قريبة من الدرجة المتوسطة (3.00) أو أكبر منها بقليل باستثناء العبارة رقم (4). ومن حيث الترتيب التنازلي لكل عبارة كانت أعلى رتبة في العبارة رقم (1) بمتوسط (3.77)، ثم تليها العبارة رقم (3) بمتوسط (3.47)، ثم العبارة رقم (5) بمتوسط (3.27)، وتليها العبارة رقم (2) بمتوسط (3.03)، وفي الرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) بمتوسط (2.73).

ويتضح من المتوسطات الحسابية أن استجابات الموظفين متوسطة في العدالة التوزيعية ورقيقة من المتوسط الافتراضي (3.00)، بمعنى أن الموظفين يشعرون بدرجة متوسطة بالإنصاف من حيث الراتب والحوافز المالية وساعات وأعباء العمل في المؤسسة التي يعمل فيها.

جدول -6-: الاحصاءات الوصفية لاستجابات الأفراد على عبارات بُعد العدالة الاجرائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6	يتخذ رئيسي القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز.	2.63	1.10	1
7	يحرص رئيسي على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.57	1.25	4
8	يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبلا لتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.47	1.22	5
9	يشرح رئيسي القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل اضافية عن استفسارهم عن تلك القرارات.	2.63	1.13	2
10	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء.	2.60	1.33	3
11	يسمح للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي تتخذ من قبل رئيسهم.	2.47	1.14	6

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين في العدالة الاجرائية تتراوح بين (2.47) و(2.63)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (1.10) و(1.25)، وجاءت كل متوسطات العبارات أقل من المتوسط الفعلي (3.00). ومن حيث الترتيب التنازلي للعبارات فقد جاءت العبارة رقم (6) والعبارة رقم (9) في الرتبة الأولى والثانية بمتوسط (2.63)، ثم العبارة رقم (10) في الرتبة (3) بمتوسط حسابي (2.60)، وبعدها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.57)، ثم تليها في المرتبة الأخيرة العبارتين رقم (8) و(11) في الرتبة (5) و(6) على التوالي بمتوسط (2.47).

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على عبارات بُعد العدالة الاجرائية أنها أقل من المتوسط الافتراضي (3.00)، أي أن الموظفين يشعرون بعدالة الاجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بدرجة أقل من المتوسط.

جدول -7-: الاحصاءات الوصفية لاستجابات الأفراد على عبارات بُعد العدالة التعاملية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
12	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل ودّ واحترام.	3.10	1.21	2
13	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	3.27	1.12	1
14	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتي الشخصية.	2.83	1.09	4
15	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صدق (صراحة).	2.70	1.09	9
16	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بحقوقتي كموظف.	2.90	1.32	3
17	يناقش رئيسي معي القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	2.73	1.20	8
18	يقدم لي رئيسي تبريرا مناسباً للقرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	2.83	1.12	5
19	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يقدم التفسيرات المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	2.80	1.06	7
20	يشرح لي رئيسي بشكل واضح جدا أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	2.81	1.21	6

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين حول العدالة التعاملية تتراوح بين (3.27) و(2.70)، بانحرافات معيارية تتراوح بين (1.06) و(1.32)، فقد جاءت معظم متوسطات العبارات أقل من المتوسط الفعلي (3.00) باستثناء العبارة (12) بمتوسط (3.27) والعبارة (13) بمتوسط (3.10)، واحتلت العبارة رقم (16) الرتبة (3) بمتوسط (2.90)، ثم العبارتين رقم (14) و(18) بمتوسط حسابي (2.83)، وبعدها العبارة (20) في المرتبة (6) بمتوسط (2.81)، وبعدها العبارة رقم (19) في الرتبة (7) بمتوسط (2.80). وتأتي العبارة رقم (17) التي احتلت المرتبة (8) بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (15) بمتوسط (2.70).

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على عبارات بُعد العدالة الاجرائية أن أغلبها أقل من المتوسط الافتراضي (3.00)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بعدالة التعاملات المتعلقة بدرجة أقل من المتوسط.

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام سييرمان للرتب بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني، وبين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والتوافق المهني، حيث يوضح الجدول رقم (8) دلالة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والتوافق المهني.

جدول -6-: الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة بالتوافق المهني

التوافق المهني		
0.17	معامل الارتباط سييرمان	العدالة التوزيعية
0.11	الدلالة	
0.23	معامل الارتباط سييرمان	العدالة الاجرائية
0.03	الدلالة	
0.26	معامل الارتباط سييرمان	العدالة التعاملية
0.01	الدلالة	
0.28	معامل الارتباط سييرمان	العدالة التنظيمية
0.01	الدلالة	

يتضح من الجدول (8) معامل الارتباط سبيرمان بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني بلغت قيمته (0.28) وهي موجبة ودالة احصائيا عند (0.05)، على اعتبار أن الدلالة المحصلة (0.01) كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي الإذاعة الجزائرية الدولية.

وبالنظر إلى أبعاد العدالة التنظيمية فان معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني بلغت قيمته (0.17)، وهي موجبة غير دالة احصائيا عند (0.05) لأن الدلالة (0.11) أكبر من (0,05)، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني. في حين أن جاءت قيمة معامل الارتباط بين العدالة الاجرائية (0.23) وهي دالة احصائيا عند (0.05) لأن (0.03) أقل من (0.01)، وكذلك فان معامل الارتباط بين العدالة التعاملية بلغ (0.26) وهو دال احصائيا عند (0.05)، باعتبار أن (0.01) أقل من (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة الاجرائية والتعاملية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

وبناء على النتائج فانه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني، ودالة احصائيا بين بُعدي العدالة الاجرائية والتعاملية بالتوافق المهني، في حين لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

توصلت الدراسة إلى أن الشعور بالعدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية متوسط، مما يدل على أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية متوسط، فقد بينت المتوسطات الحسابية لعبارات العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) أن معظمها كانت في حدود المتوسط الافتراضي (3.00).

ويمكن أن يعود ذلك بالأساس إلى طبيعة التنظيم السائد في الإذاعة الدولية وبالأخص الي طبيعة العينة ذلك أن معظم الموظفين يملكون تقريبا نفس المستوي العلمي، وهذا بالطبع راجع الي طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، فنجد الصحفي، والتقني، والمخرج ... الخ ، وكلها مهام توجب مستوي علمي مرتفع للولوج إليها واحتواء متطلباتها المهنية، وهذا التقارب في المستوي العلمي يقابله من جهة أخرى تقارب في المخرجات المادية وبالأخص الأجر، فعند اطلاع الباحث على سلم الرواتب في المؤسسة نجد أن هناك تقارب في الأجر بين مجمل إطارات الإذاعة الدولية، وبالتالي هذا ينعكس على نفسية الموظفين، وعدم احساسهم بوجود فوارق بينهم في هذا الباب.

نقطة أخرى تعتبر مهمة هي الحجم الساعي للعمل، حيث عند ملاحظتنا لهذا الأمر وجدنا أن توزيع الحجم الساعي بالنسبة للصحفيين والمخرجين خاصة يرتبط بأعدادهم، وتقديمهم للحصص الاذاعية المنوطين بتقديمها، لذا نجد

أن لهم هامش كبير من الحرية في العمل، هذا الهامش يعطي نوع من الراحة والحرية لديهم ما ينعكس بالإيجاب علي حالتهم النفسية، وبالتالي الابتعاد على التجاذبات التي تخلق نوع من المقارنة مما يؤدي بدوره للشعور بالعدالة من عدمه.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند 0.05 بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفين إذاعة الجزائر الدولية، وهذا ما كشف عنه معامل الارتباط، وفيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) وعلاقتها بالتوافق المهني، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة عند 0.05 بين كلا من العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية والتوافق المهني، في حين لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني.

ويرجع حسب نظرية "آدمز" أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يحدث من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة، ويكمن جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للموظف والعدالة، وتفترض أن درجة شعور الموظف بالعدالة مرتبط بالمكافآت والحوافز التي يتحصل عليها من عمله، والتي تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه ونتاجياته، ولهذا فمستوى رضا الموظف يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة مقارنة بالآخرين. وتستند النظرية إلى أن الموظف عامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من الموظفين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها.

إن ما تطرق إليه "آدمز" في الرضا الوظيفي للموظفين والعدالة، إذ يعتبر الرضا الوظيفي أحد أبعاد التوافق المهني الذي يرتبط بالعدالة التنظيمية، كما تحدث عليها لولر Lowler في نظرية نموذج الرضا المهني، حيث يكون الأفراد راضون عن مظاهر عملهم، كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه، والذي يجب أن يتحصلوا عليه للقيام بأداء عملهم يعادل المقدار الذي يدركونه وما يتحصلون عليه فعلا، زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد بأن المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم الشعور باللامساواة والذنب، وإذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أو الاستياء (كشرود، 1995). وبالتالي الارتباط الأساسي بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني هو الرضا الوظيفي للموظف، والذي يرتبط بعدة متغيرات تتفاعل وتتكامل وتبني سلوك الأفراد داخل المنظمات منها العدالة التنظيمية والتوافق المهني، وهذا ما يؤكد لنا أنه توجد علاقة بين متغيري الدراسة.

وفيما يتعلق بعدم وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية بالتوافق المهني، فمن خلال مقابلة الموظفين تبين عدم وجود عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف مقابل العمل، وخاصة الأجور والمكافآت، فشعور الموظف بأن ما يتقاضاه من أجر أو مكافآت يتناسب طرديا مع الجهود المبذولة، كما أن أغلبية الموظفين يشكون من توزيع ساعات العمل الغير عادلة بينهم لأن أغلبية الصحفيين الذين يشتغلون في القسم العربي والفرنسي يشتغلون ساعات أكثر مقارنة مع الصحفيين الذين يشتغلون في القسم الإسباني والإنجليزي، كما أن نظام تشغيل المؤسسة لا يعتمد على نظام الحوافز المادية، وهذا ما أدى إلى شعور وإحساس العمال بالامساواة، خاصة ذوي الكفاءات العالية الذين يبذلون جهدا كبيرا.

وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة شمسنيكوجليم (Shamsaink & Glim, 2003) حول العوامل المؤثرة في مدركات الموظفين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعة، وقد كشفت عن وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي. وعليه يرجع عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني إلى عدم وجود التناسق الإدراكي لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية بين ما يدركونه وما يفعلونه، فقد أكدت دراسة كوترا (Kotraba, 2003) أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية انخفضت مستويات ضغوط العمل ومعدلات الغياب، وأشارت إلى أنه هناك علاقة سلبية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية الإجرائية، التعاملية) ومستويات ضغوط العمل.

ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك مساواة بين الموظفين من قبل الرؤساء فيما يخص القرارات المتخذة والمتعلقة بمسارهم الوظيفي، ويبدون اهتماما بحقوقهم كموظفين، كما يأخذون بعين الاعتبار احتياجاتهم الشخصية كما يسمح لهم بإبداء آراءهم وأيضا قبول أو معارضة القرارات المتخذة، وهذا ما سمح لهم بالشعور بأنهم أعضاء مهمة داخل المؤسسة مما ساعدتهم على التوافق مع المهنة المكلفين بها، والتي يؤديها على أكمل وجه فيما يخص العدالة الإجرائية.

من خلال إجابات الموظفين تبين أن هناك عدالة في الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات، فشعور الموظف بعدالة المعاملات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدتها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المؤسسة يؤدي إلى توافقتهم في مهنتهم، حيث أن الرؤساء يناقشون ويشرحون نتائج القرارات مع الموظفين، كما يقدمون لهم تبريرات وتفسيرات حول القرارات المتخذة، والتي يمكن أن تؤثر في وظيفتهم من حيث توافقتهم الجيد بها.

خاتمة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتصفح التراث النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، وتدعيم ذلك بواقع مؤسسة إذاعة الجزائر الدولية يمكن إلى صياغة الاقتراحات والتوصيات التالية:

- التركيز على الجانب النفسي في التعامل مع جميع موظفي في الإذاعة دون استثناء لدفعهم نحو الأداء الجيد، وذلك من بتشجيعهم على صنع القرار وإبداء الرأي لتوليد شعور داخلي إيجابيلفعاليتهم للتمسك والالتزام والتوافق مع مهنتهم.
- تشجيع المدراء على تبنى بيئة تنظيمية عادلة ومشجعة تنمي السلوكيات التطوعية بين أعضائها (توزيع العمل وساعات العمل، توزيع المكافآت، الإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، والاحتياجات الشخصية).
- العمل على تنمية روح المبادرة عن طريق تبنى برامج تشجيعية للأفكار الابداعية، والسعي للعمل وفق الحوافز والمكافآت الذي يسمح باستشارة دوافع الموظفين، وشعورهم بالرضا والتوافق المهني بإظهارهم سلوكيات ايجابية تجاه المؤسسة.
- تكثيف اللقاءات المستمرة بين موظفي الإذاعة مع رؤساءهم للتعرف على مشاكلهم، والتعرف على وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل والصعوبات التي يواجهونها لمناقشتها بموضوعية، فهذا الاجراء يؤدي إلى الشعور بالعدالة التنظيمية.
- إعطاء لجميع الموظفين الفرصة لمعرفة نتائج تقويم الأداء، واطلاعهم على نتائجه حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

قائمة المراجع:

- الرواحية، بدرية محمد. (2012). التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة الداخلية. رسالة ماجستير منشورة: جامعة نزوى:
- https://www.unizwa.edu.om/content_files/a84541029.pdf
- العبيدي، جواد نداء. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريرت للعلوم الادارية والاقتصادية، 24(8)، 74-107.
- السعود، راتب و سلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(1)، 191-231.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427-461.
- الداهري، صلاح حسين و الكبيسي وهيب مجيد. (2014). علم النفس العام. الأردن: دار الكندي.
- العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 9(3)، 146-170.
- عوض، عباس محمود. (2015). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

كشروء، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

طه، فرج عبد القادر. (1980). علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط3). القاهرة: دار المعارف.

علوان، قاسم نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 7(7)، 57-82.

عبد الحميد، مؤمن ومحمد، السيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.

القطاونة، نشأت أحمد. (2003). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤتة.

Kotraba, C. (2003). The relationship between organizational justice employee absenteeism and role stress. *Desertation Abstract International*, 64(2), 990.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes : A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 393-408.

Randall, C. S., & Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory : Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58(3), 178-194.

Shamsaink, S., & Glim, S. (2003). Factors affecting O.S.U. extension agents perceptions of organizational justice and job satisfaction: Critical insights into emerging trends and existing policies in extension human resource management. *AIAEE2003 Proceeding of the 19th Annual*. USA: Conference Raleigh North Carolina.