



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في مديرية التربية -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

من إعداد الطالب(ة):

طالب فيروز

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	يحياوي مفيدة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مزيو ألفة	أستاذ مساعد أ	مناقشا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة



الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة في مديرية التربية -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

من إعداد الطالب(ة):

طالب فيروز

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	يحياوي مفيدة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	مزبو ألفة	أستاذ مساعد أ	مناقشا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة



شكر وتقدير:

أشكر الله عز وجل وأحمده لتوفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما أوجه شكري وتقديري إلى أساتذتي الفاضلة "د. موسي سهام" لما منحني من جهد
ووقت وتوجيهات لدعم إنجاز هذا البحث.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع وكان لنا العون في مسيرتنا
"شكرا لكم"

الإهداء:

إلى من يتمنى لي السعادة وقلبه يهتف بالدعاء
إلى من تعلمت منه كيف أشق طريقي بالعزم والصبر
إلى الأيدي السمراء التي ستبقى عامرة بالعطاء
إلى من يتمنى لي دوما النجاح
"أبي الغالي"

إلى من أعطتني الحب والحنان وجعل الله تحت قدميها الجنان
إلى ملكة روعي ونبض قلبي
"أمي العزيزة"

إلى من عشت معهم أجمل أيام العمر
إلى من تقاسمنا معا لحظات الحزن والفرح
"إخوتي وأخواتي"

إلى من عشت تجارب الحياة وقسوتها معهم
إلى من شاركني آلامي وآمالي
"صديقاتي"

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من العلم إلى من صاغوا لنا
علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير سيرة العلم والنجاح
"الدكاترة والأساتذة طوال المشوار الدراسي"

ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظري والتطبيقي، وتأتي أهمية البحث من مدي مساهمته في تقديم قاعدة معلومات قد تساعد في وضع أطر لتحقيق رضا العاملين في المنظمة باعتبارهم أهم مورد تمتلكه، كيف يمكن تطبيق العدالة التنظيمية لرفع الرضا الوظيفي وبهذا تحقيق أهداف المنظمة، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، تم توزيعه عبر منصة الكترونية، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية *package for Social Sciences Statistical* والمعروف اختصاراً بـ *SPSS* وقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث، وتوصل البحث إلى نتائج عدة من أهمها:

تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات بين العدالة التنظيمية ككل أو مع أبعادها المختلفة منفصلة مع الرضا الوظيفي كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود التبادلية بين المتغيرات الدراسة وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن مديرية التربية لولاية بسكرة وضفت منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة متوسطة نسبياً.

وقدم البحث توصيات مقترحة تمثل إطار عمل مستقبلي على النحو التالي:

- الاهتمام بفلسفة العدالة التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمات وذلك بتحقيق رضا العاملين.
- ضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة، من خلال الممارسة لقيادة مناسبة لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
- اتباع إجراءات واضحة في كافة قرارات المنظمة التي تتعلق بالموظفين وكذا توحيدها واعلام الموظفين بها، وتطبيقها على الجميع بدون استثناء.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، عدلة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

Summary of the study :

The research aims to develop the concept of Organizational Justice and its role in achieve job satisfaction, according to a double field test between theoretical and applied, and the importance of the research comes from the extent of its contribution to providing an information base that may help in setting frameworks to achieve employee satisfaction in the organization as they are the most important resource it owns. Organizational justice to raise job satisfaction and in this way achieve the goals of the organization. Data were collected by means of a questionnaire that was designed for the purpose of research, and it was distributed via an electronic platform, and the data was analyzed by statistical packages in the social sciences package for Social Sciences Statistical known for short as SPSS, the results resulted in the acceptance of the research hypotheses, and the research reached several results, the most important of which are: It was confirmed through statistical analysis that all the relationships between organizational justice as a whole or with its different dimensions are separate with job satisfaction were positive relationships and a moral function, which is a clear indication of the existence of reciprocity between the study variables. Different, albeit to a relatively medium degree. The research presented suggested recommendations that represent a future framework as follows:

- Paying attention to the organizational justice philosophy to achieve the highest levels of performance in organizations by achieving employee satisfaction.
- The necessity of working to achieve high levels of job satisfaction among the members of the organization, through the practice of appropriate leadership to improve employees' sense of job satisfaction.
- Follow clear procedures in all decisions of the organization related to employees, as well as unifying them and informing employees about them, and applying them to everyone without exception.

Key words: organizational justice, job satisfaction, distribution fairness, fairness of procedures, fairness of dealings.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معاملات الصدق والثبات	27
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	28
3	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف).	31
4	شدة الارتباط بين متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) مع الرضا الوظيفي	31
5	مقياس ليكرت للحكم على اجابات أفراد عينة البحث	32
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات العدالة التنظيمية	33
7	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الرضا الوظيفي	35
8	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	36
9	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات تأثير المتغير المستقل العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) في الرضا الوظيفي.	37
10	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير البعد الأول عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي	37
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير البعد الثاني عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي	38
12	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير البعد الثالث عدالة التعاملات على الرضا الوظيفي	38

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ج
2	أبعاد العدالة التنظيمية	7
3	بناء إدراك العدالة عند العاملين	11
4	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكها	12
5	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة	25
6	توزيع العينة حسب الجنس	29
7	توزيع العينة حسب السن	29
8	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	30
9	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	31



مقدمة

المقدمة:

تتسم الإدارة في القطاع العام بسمات خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ولضمان مساهمتها في التنمية المجتمعية ودفعها نحو الأفضل فهذا يحتاج إلى سرعة استجابة تجاه المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية وكيفية التفاعل معها.

وفي ظل هذه التغيرات تحتم على الإدارات، أن توجه أنظارها إلى مفاهيم وتطبيقات النظم والمناهج الإدارية المعاصرة، بهدف تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد ومن هذه النقطة فإن بعض الدراسات تشير إلى أنه يجب اللجوء إلى منهج العدالة التنظيمية وقد أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها.

هذا وقد حاز موضوع العدالة التنظيمية على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة لما لها من أهمية في هذا المجال، ولازال الاهتمام يتزايد بتزايد الحاجة إلى الكشف عن دورها باعتبارها متغيراً له أهمية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد. فوجود مناخ يتسم بالعدالة يؤدي إلى انخفاض معدل دورات العمل، انخفاض الشكاوى، انخفاض الضغوط والصراعات، وزيادة معدلات الأداء إذا فإن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات، وكذا على جوانب أخرى كالرضا الوظيفي.

يلقى موضوع العدالة التنظيمية وتأثيره على الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع، وفي ظل التحديات المعاصرة والتي قد تضفي عليه نوعاً من الحداثة، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع ومساهمته الفعالة في الإثراء الفكري من خلال الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فهو يعد من الطرق المهمة لدفع عجلة التنمية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

مشكلة البحث:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

➤ ما أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي؟

التساؤلات الفرعية:

ومن الإشكالية أعلاه نتطرق إلى التساؤلات الفرعية التالية:

➤ هل يوجد أثر لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي؟

مقدمة

➤ هل يوجد أثر لعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي؟

➤ هل يوجد أثر لعدالة التعاملات على الرضا الوظيفي؟

الفرضيات:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

● الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي.

● الفرضيات الفرعية:

○ يوجد أثر لعدالة التوزيع على تحقيق الرضا الوظيفي.

○ يوجد أثر لعدالة الإجراءات على تحقيق الرضا الوظيفي.

○ يوجد أثر لعدالة التعاملات على تحقيق الرضا الوظيفي.

أسباب الدراسة:

✓ أردت دراسة هذا الموضوع نظرا لأهميته في وقتنا الحالي، والذي يتوجب مواكبة التطورات والتحولات التي تشهدها المنظمات الاقتصادية.

✓ ارتباط الموضوع بمجال دراستي، وتعلق هذا الموضوع على وجه الخصوص بالموارد البشري.

✓ الاهتمام غير الكافي بهذا الموضوع في المؤسسات على الرغم من أهميته الكبيرة في تحسين أداء المنظمات.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

✓ البحث عن طرق لتحقيق رضا العاملين في المنظمة باعتبارهم أهم مورد تمتلكه، ومعرفة كيفية تحقيق ذلك بما يخدم المنظمة.

✓ دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين وكيف يمكن تطبيق العدالة التنظيمية لرفع رضا العاملين وبهذا تحقيق

أهداف المنظمة.

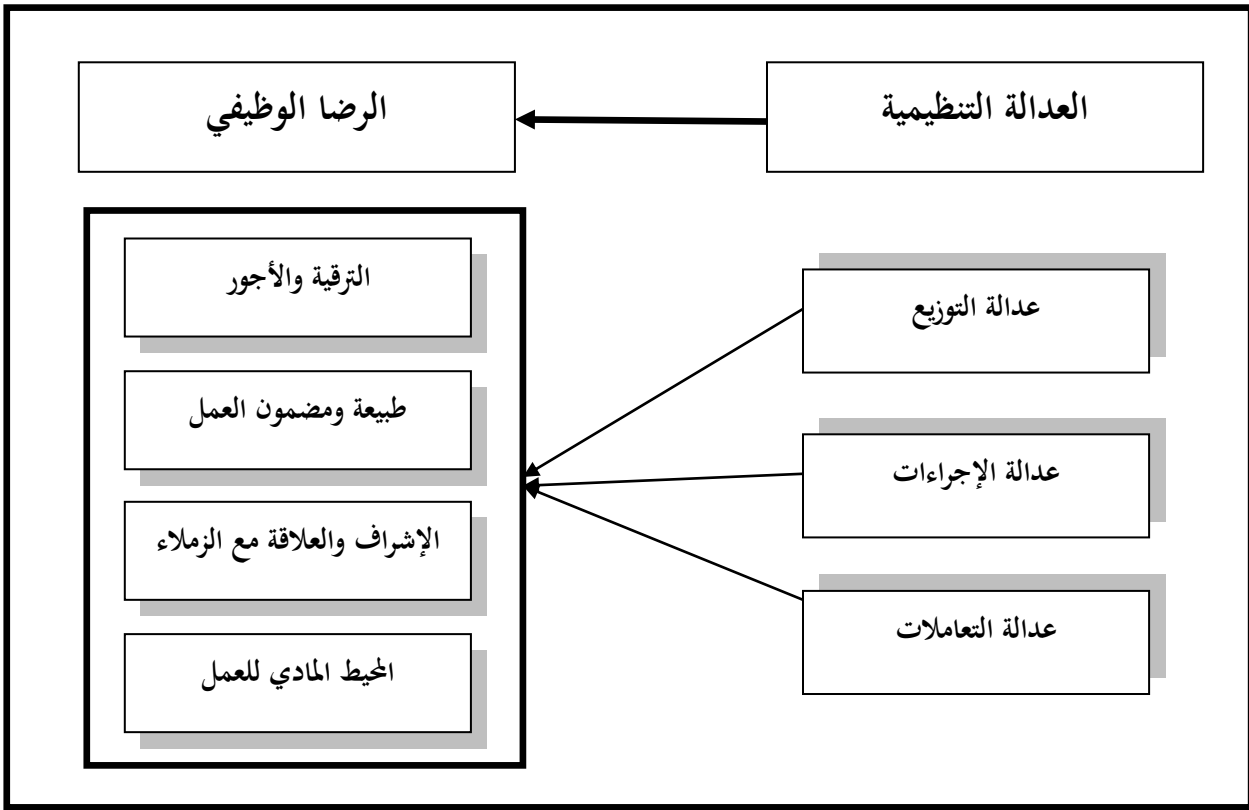
✓ موضوع الدراسة جديد ويحتاج لدراسة أكثر وأشمل، وذلك لأهميته في تحقيق الريادة للمؤسسة عن طريق الاهتمام بالموارد

البشري.

أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد مفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها، أنواعها وكذا أبعادها.
- ✓ تحديد مفهوم الرضا الوظيفي أنواعه أهميته ونتائجه.
- ✓ التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على العوامل المسببة للرضا الوظيفي.
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وكذلك أثرها على الرضا الوظيفي.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

الدراسات السابقة:

1. الدراسات الخاصة بالمتغيرين معا (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي):

- د. ياسر عبد الوهاب 2017، (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري) المجلة الصادرة عن الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017. هدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي.

تم التأكد من خلال هذه الدراسة ومن النتائج الإحصائية المتحصل عليها أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية مع أبعاد الرضا الوظيفي كانت علاقة موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة لوجود علاقة بيت متغيري الدراسة.

- **شيخ سعيدة 2015، (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة)** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تناول الدراسة الدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن البويرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة كان بدرجة منخفضة، وأن هنالك علاقة طردية بين المتغيرين (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) وبناء على هذه النتائج قامت الباحثة بوضع بعض من التوصيات مفادها دعوة المنظمات على اختلاف أنواعها الاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية):

- **أسامة عبد الكريم هزي 2015، (العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة) أطروحة** مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، حيث تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار ما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية في تلك السلوكيات التنظيمية وسلوكيات المواطنة وقام بدراسة تطبيقية لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة، فقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

✓ سياسات الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة وتجاه زملاء العمل.

✓ يؤدي إدراك الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنيتهم تجاه منظماتهم.

✓ يؤدي إدراك الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من مستويات مواطنيتهم التنظيمية تجاه منظماتهم وزملاء عملهم.

- **د. أشرف عبد التواب عبد المجيد و أ. زهور سمران مرزوق العوفي 2016، (العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك)** هدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة. نتائج هذا

مقدمة

البحث جاءت كالاتي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية.

- بن دحو سمية و د. سهيل مقدم 2017، (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.

2. مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.

3. هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

- دراسة محمد الحسن التيجاني يوسف (التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة) تهدف هذه الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي لمعرفة مدى رضا الموظفين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، ومن أهدافها معرفة العلاقة بين التحفيز ورضا العاملين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة فقد وجد ان التحفيز يكسب الموظفين سلوكا ايجابيا أفضل، انخفاض دوران العمل والجودة في تأدية الخدمات والذي بدوره ينعكس على الأداء العام للمؤسسة، وهذا يأتي من الرضا الوظيفي للعاملين.

- دراسة الشوامرة، 2007 (مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا)، وهدفت الى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس حيث وهي دالة احصائيا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة الشيخ خليل و شيرير، 2008 (الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة (بنون وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

التعريفات الإجرائية:

العدالة التنظيمية: وتعني إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الرئيسية الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في موقع العمل.

العدالة التوزيعية: وتعني إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة توزيع الرواتب، الترقيات، الحوافز المادية والمعنوية، المكافآت، وتوزيع عبء العمل أو تقييم أدائه.

العدالة الإجرائية: وتعني إدراك الموظف لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، وتوزيع عبء العمل، وتقييم الأداء بكل شفافية وموضوعية.

العدالة التفاعلية: وتعني إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحظى بها عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، ويتعلق بجودة المعاملة والموضوعية والتجرد وبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام والمناقشة.

الرضا الوظيفي: هو شعور إيجابي أو سلبي ناتج عن تقييم الموظف لوظيفته وإدراكه مدى تحقق العدالة بين ما كان متوقعا وما تحقق.

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين، بعدما تطرقنا قبلهما إلى مقدمة عامة للدراسة ككل.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

مقدمة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للعدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية.

المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: عوامل الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي.

المطلب الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة


والذي سنحاول من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية لتطبيق العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

حيث تطرقنا فيه إلى:

المبحث الأول: تقديم مديرية التربية لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها.



الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للعدالة
التنظيمية والرضا الوظيفي

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن هذا المفهوم هو أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي على أداء المنظمة ككل، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة جوانب العمل.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية علينا التعقيب على مفهوم العدالة:

العدالة لغة: "من الفعل عَدَلَ، والعَدْلُ: هو ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، عَدَلَ الحاكم في الحكم يَعِدِلُ عَدْلًا" (زايد، 2006، صفحة 9).

اصطلاحاً: "تعني العدالة في استعمالها الاعتيادي، معاملة الأفراد من دون تمييز وإعطائهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة وتوصف بالأحكام" (بينيت و وآخرون، 2010، صفحة 42).

وقد تعددت المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) موضوعاً لدراساتهم، وذلك لأهميته في الحياة التنظيمية ولأثر العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمات وعلى سلوكياتهم، واتجاهاتهم نحو العمل، المنظمة، وزملاء العمل (درة، 2008، صفحة 56)

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي التي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعوراً بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر. (الطعامنة و رجب، 2011، صفحة 9).

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية في العمل على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركها آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة

عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي يؤخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (عبدالعزیز و محمد، 2015، صفحة 19).

العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (شذا، 2012، صفحة 12).

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة.

فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها ، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم ، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه ، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة ، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين ، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما (رمزي، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، 2013/2014، صفحة 31).

نلاحظ أن هذا التعريف يبحث في بعد واحد من أبعاد العدالة وهو بعد العدالة في التعاملات، فهو يرى أنه يمكن أن نلمس وجود عدالة تنظيمية من خلال التركيز على الطريقة التي يعامل بها المدير الموظفين على مستوى وظائفهم أو على الصعيد الإنساني.

الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

هذا ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ولذلك يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال

المؤشرات التالية: (علي، 2013، الصفحات 30-31)

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدة هامة من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
 - إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
 - إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
 - إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية أيضا إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.
- بالإضافة إلى ذلك أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أ- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج

السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.

ب- بالنسبة ليعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة الميل لترك العمل.

ت- بالنسبة لبعدها عدالة التعاملات: فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعاملات) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير الموازية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات).

المطلب الثاني: العوامل المحددة للعدالة التنظيمية

تنطلق إلى بعض المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية هي: (عبدالمحسن، 2010، الصفحات 41-42)

1. الاتساق consistance: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة. كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
 2. التحيز préjudice: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.
 3. الدقة accourcie: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.
 4. التصحيح correction: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيحا لقرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء
 5. التمثيل أو المشاركة représentation: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.
 6. الأخلاقيات éthiques: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.
- ❖ كما أضاف الباحثون إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة تنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكلمن الموظفين والمدراء وهي:

1. الإنصاف équité: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده

التي قدمها.

2. التصور أو الإدراك perception: أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة

3. العدالة الشخصي Justice interpersonal: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكراسة واحترام وبالتالي تساهم

بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.

4. المطالبة بالمساواة égalitaire: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة

الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

والعدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، وهي تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات و أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية و التحفيز في السلوك التنظيم والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة.

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمي

تعد نظريات العدالة التنظيمية من النظريات المعرفية في الدافعية باعتبارها عملية معرفية وذهنية، تتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات: (سوزان، 2006، الصفحات 27-30)

(1) نظرية التوقع لفروم (Vroom ; 1964): طور فروم نموذجا في الدافعية يركز على الأفكار التالية :

إن لدى الفرد دوافع بكثافات متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفصيل والتوقع والفائدة المرجوة:

- أن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى.
 - أن دافع الفرد في اختبار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو النتائج المتوقعة لهذا البديل.
- ويكمن جوهر هذه النظرية في أنها سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات وطموحات الأفراد العاملين وأهدافهم.

(2) نظرية المساواة آدمز (Stancey Adarns ; 1965): تقوم هذه النظرية التي وضعها على افتراض أن الفرد يكون

مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، و هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات

العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

وقد وضع بعض الباحثون الافتراضات التالية لهذه النظرية:

- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية والمعاملة الحسنة والخوافز المادية والشكر والمدح والتقدير، أما المقام فهو عبارة عن مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وجودة عمله.
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة للفرد نفسه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة.
- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة.

(3) نظرية بورتير ولولر (Porter et Lawler; 1967): هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع،

والتي أكد فيها "بورتير" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق الأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهد لت تحقيق النتائج التي يصبو إليها.

يتضح من نموذج "بورتير" أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا.

(4) نظرية العدالة لرولز (Rawls; 1971): تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحرار

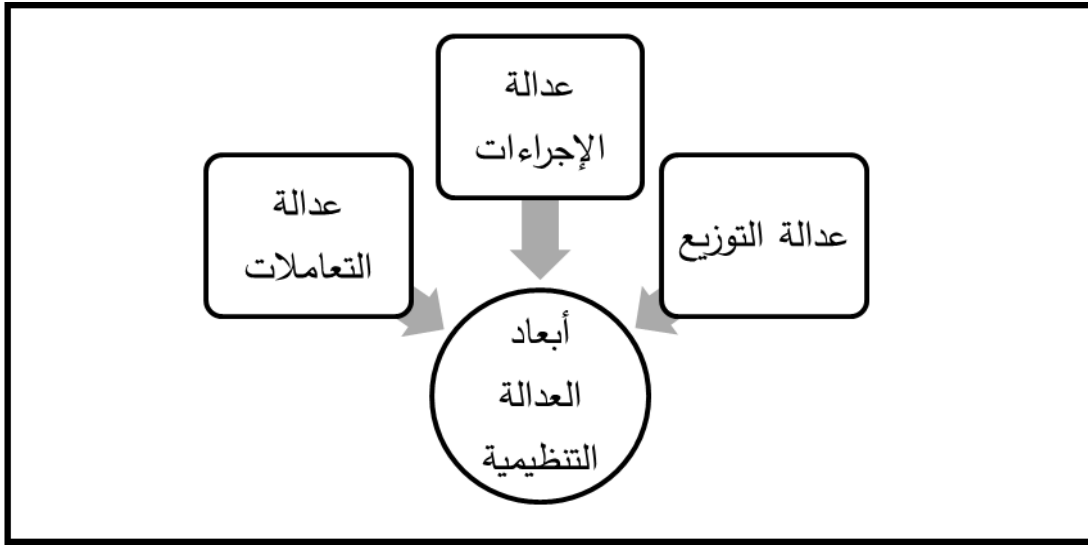
العاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها مبدئية باعتبارها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميع بمبادئها وعدم خرقها.

(5) نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson; 1986): أكد أن الظروف الاجتماعية و المشكلات

العامّة القائمة في البيئة الإنسانية والاجتماعية أسفرت عن قيام ما يعرف ويسمي بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم "فردريكسون" نظريته حول المساواة العامة، بوصفها محورا جديدا ومطلوبا في حقل الإدارة العامة، ومنظورا تحليلية يتخذ من المساواة مرتكزا مهما، عوضا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة العامة.

المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية

تقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد كما هي موضحة في الشكل التالي: (وليد، 2008، الصفحات 41-46)



الشكل (2): أبعاد العدالة التنظيمية

إن أكثر المناقشات التي تم التأكيد عليها تقليدا لموضوع العدالة التنظيمية تنصب على محور أساسي وهو العدالة التنظيمية التوزيعية (Distributive Justice) حيث يقوم الأفراد في التنظيمات إلى تقسيم توزيع المخرجات وذلك وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ثم يبدأ بعد ذلك بقليل وبشكل جلي التركيز بشكل أكبر على عملية العدالة نفسها بغض النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات العمل من أجل اتخاذ القرارات بناء على تصورات وانعكاسات للأفراد مقابل العدالة التنظيمية، أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم التوصل إلى مضمون ونوعية القرار.

وبناء على ذلك قام كل من Niehoff و Moorman بتقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية كمفاهيم

تنطلق منها للتعريف بها و هي:

(1) عدالة التوزيع (Distributive Justice):

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية أو كما يسميها البعض بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول إلى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها، هذا وتتوقف عدالة الموقف على نتيجة مقارنة الموظف لما يحصل عليه بالنسبة للآخرين، أي أن عدالة التوزيع هي مدى إدراك الموظف العدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه.

وطبقا لنظرية (العدالة) فإنه يفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية الدخل الوظيفي) ومدخلاتهم الوظيفية (الجهد الوظيفي) إلى نسبة مخرجات ومدخلات الغير من أقران العمل، لذا فإنه يفترض أن شعور الموظف بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أعلى مما يستحق، والتي يترتب عليها خيبة أمل وذنوب اتجاه ذلك، أو في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق، وحينما يشعر بالضجر، أما إذا تساوت النسبتان (نسبة المخرجات ونسبة المدخلات) فلا يحدث الشعور بعدم المساواة.

هذا وقد حظي موضوع المكافآت باهتمام كبير من المهتمين بالسلوك التنظيمي (على اعتبار أن هنا متكامل بين كل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات إذ أوضح (Folgar) أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يعدان مفهومين مختلفين وان كان اشد يدي الارتباط كما أن العلاقة بينهما تعد علاقة معقدة حيث أنه من الممكن أن يستخدم الأفراد المخرجات كمؤشر للعدالة الإجرائية إذ تعد العدالة التوزيعية من أهم الجوانب المرتبطة بالمكافآت والتي حازت على أكبر قدر من الدراسات في الفترة الأخيرة، حيث أن إدراك الموظف لعدالة التوزيع يتوقف على مدى عدالة التغيير الإيجابي الذي يحصل عليه الموظف مقارنة بالأداء الذي يبذله داخل بيئة عمله، وبناء على نتيجة المقارنة يتم تحديد إلى أي مدى يدرك الفرد العدالة في توزيع تلك التقديرات. أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

جانب مادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت.

جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذ القرار.

ووفقا لظاهرة العدالة تقارن بشكل دوري لما يقدمه من أعمال وأدوار وظيفية وما يحصل عليه من مخرجات مع فرد أو مجموعة أفراد داخل بيئة العمل يعتبرهم مرجعين للمقارنة، وبناء عليه يحدد مدى ادراكه أو عدم إدراكه للعدالة التوزيعية.

(2) عدالة الإجراءات (Procedural Justice)

تعرف عدالة الإجراءات على أنها مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت عادلة، وبهذا كان ينظر إلى موضوع العدالة الإجرائية على أنها وسائل لتحقيق الغايات وهي عدالة التوزيع، لذا فإن الإجراءات تقيم على أساس إنتاج مخرجات عادلة أي أن العدالة الإجرائية ما هي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية.

وتبين الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أعمق وأبعد من ذلك، ومن المتوقع أن العاملون لا يدركون العدالة فقط عن طريق المخرجات أي العدالة الإجرائية، حيث أن عدالة التوزيع تتعامل مع النهايات المحققة، أي القرارات التي يتم اعتمادها بشكل نهائي، في حين أن العدالة الإجرائية ترتبط بالوسائل التي يتم استخدامها لتحديد كيفية اتخاذ القرارات، ومن هنا تم تحديد مجموعة من العوامل

التي تؤثر على كيفية إدراك الموظف للعدالة الإجرائية مثل: (ثبات الإجراءات و عدم تحيزها ودقتها وصحة الإجراءات وواقعيتهما وأخلاقياتها)، وبالتالي يتشكل ما يسمى بالرضا العام للأفراد العاملين حيث أن تصورات الأفراد حاليا بأنهم سيحصلون على عوائد، فإنه من المحتمل أن يكون لديهم مستوى متدني من الروح المعنوية المؤثر في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية). ويلاحظ هنا أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

الجانب المادي: يعبر بدوره عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء وتحديد الأجور وكذلك النقل والترقية ... الخ

الجانب الاجتماعي: يعبر بدوره عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات (أخذ رأي العاملين في صنع القرار مستقبلاً).

ويمكن تلخيص العدالة الإجرائية بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشتمل عليها وهي:

❖ شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

❖ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار.

❖ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

والتي بدورها تحقق ما يسمى بالقواعد الهيكلية (كالقاعدة الأخلاقية وقاعدة الاستئناف وقاعدة عدم الانحياز وكذلك قاعدة الدقة والانسجام)، التي يجب اعتمادها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين والتي تشكل القالب الذهني للموظفين والتي من خلالها يدركون معنى العدالة.

(3) عدالة التعاملات (Intersectional Justice)

هي ما تعكسه تفاعلات الأفراد من خلال إحساسهم بمدى عدالة التعاملات (المعاملة التي يحصلون عليها) ، أو التماسها عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية كتغيير الأداء، وتوزيع الوظيفة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات التي تخص التنظيم، حيث أنها تؤثر بطريقة مباشرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.

كما تتعلق عدالة التعاملات أيضا بجودة المعاملة من قبل الرؤساء في التنظيم ومتخذي القرارات، والتي تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية وبصورة صحيحة ومقبولة، وكذلك ما تعكسه من إحساس بعدالة المعاملة عندما يتم تطبيق الإجراءات

المختلفة والرسمية منها، حيث تتضمن عدالة التعاملات جانبين لهما قدر من الأهمية هما:

➤ معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

➤ تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها

وبهذا تظهر أهمية عدالة التعامل بعاملين أساسيين يكون لهما أثر ذو حساسية اتجاه الموظفين في التنظيم هما:

✓ تبرير ما تقدمه التنظيمات لأفرادها حول القرارات التي يتم اعتمادها بصورة نهائية غالبا ما يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة

من قبل الموظفين، وذلك مقارنة بقيام التنظيم بعكس ذلك تماما أي عدم تقديم أي تبريرات منطقية تقود إلى إقناع الموظفين بتلك القرارات.

✓ يوجد ترابط وثيق بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكذلك عدالة التعاملات حيث لا تنفصل أي منها عن الأخرى من الناحية العملية.

المطلب الخامس: مقومات إدراك العدالة التنظيمية

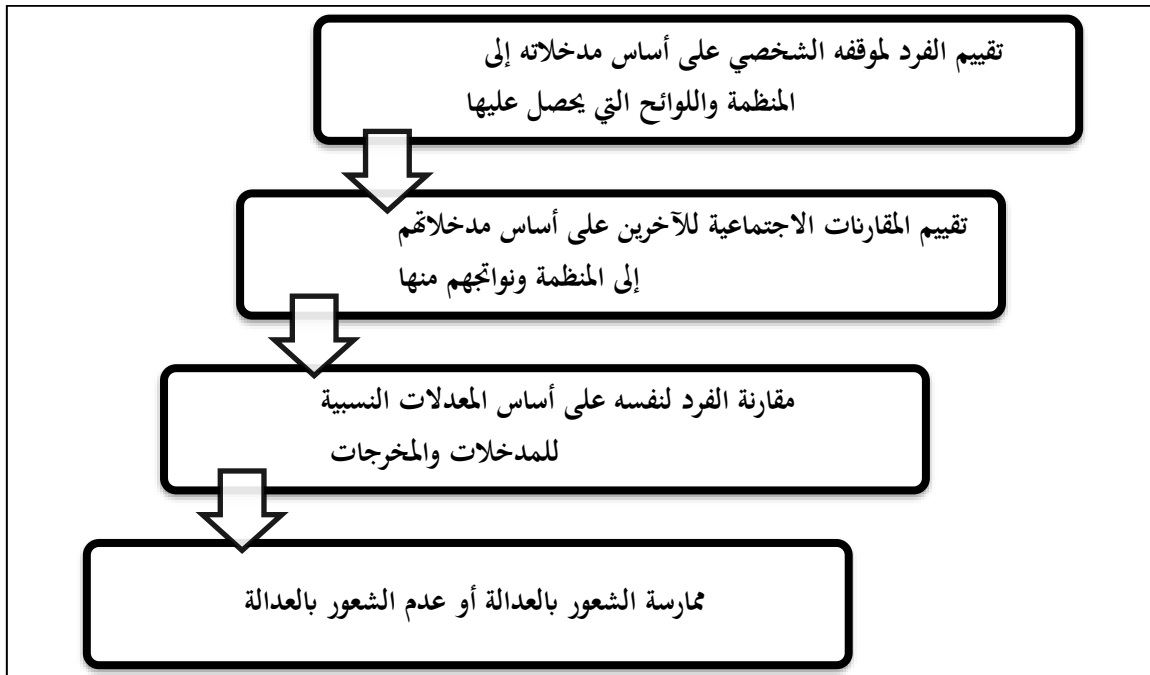
تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في

المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات

وأساس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك

التنظيمي والإداري، وعليه فإن جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبنى عليه إدراك الموظف للعدالة والشكل التالي يوضح عملية

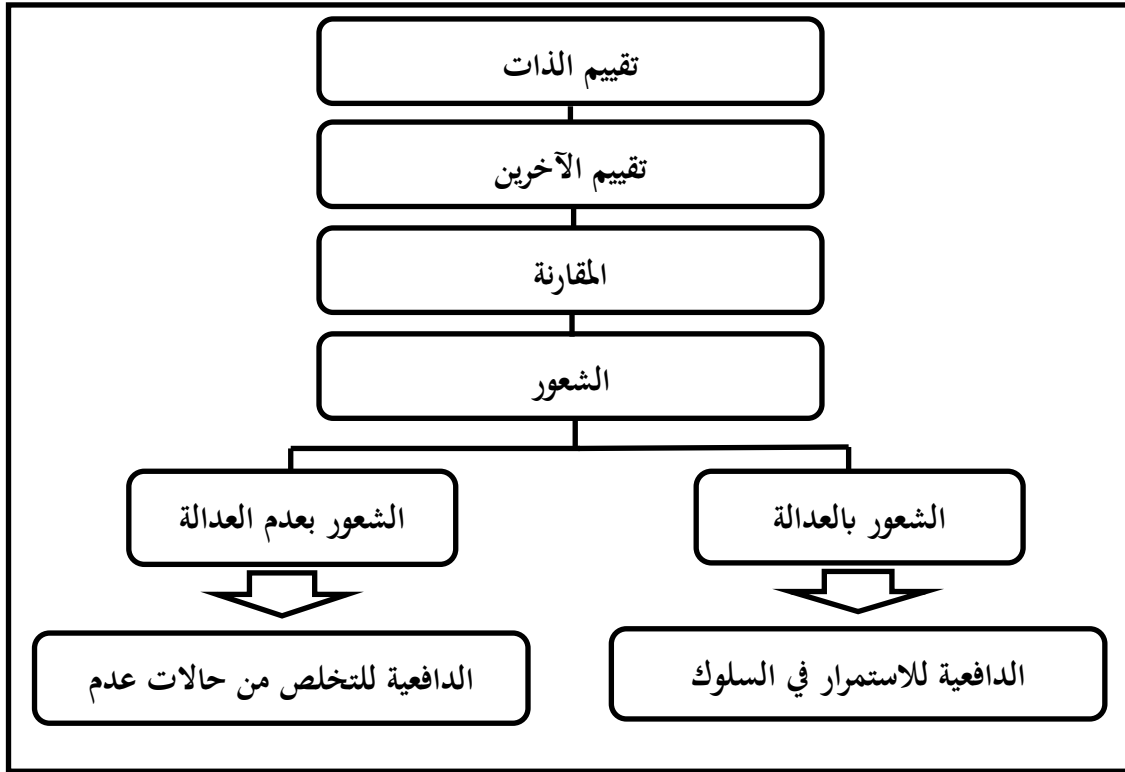
تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي تتكون من أربع خطوات: (راشد، 2015، صفحة 26)



الشكل رقم (03): بناء إدراك العدالة عند العاملين

الشكل السابق يبين أن الفرد يقيم طريقة معاملة المنظمة له، في مقابل تقييم الآخرين، وأخيراً يتم تشكيل إدراك العدالة أو عدمها، ولا يتطلب الأمر في هذه الحالة تساوي المدخلات والنواتج وإنما تكون المقارنة نسبية.

وبحسب (Griffin, & Moorman, 1989) فإن إدراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناء على هذا التقييم إما بدافعية الاستمرار في العمل والتصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة، و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (04): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم ادراكها.

وتتمثل أنماط وصور التصرف نتيجة انخفاض الشعور بالعدالة بحسب (الأسمرى، 2012) بالأنماط التالية مع استحضار

مثال لكل نمط من الأنماط:

1. تغيير المدخلات كتقليل مستوى الاداء والإنتاج.
2. . تغيير المخرجات مثل البحث عن زيادة في الأجر.
3. . تغيير إدراك الفرد لنفسه كافتراض الفرد أن الآخرين أكفأ منه.
4. . تغيير إدراك الفرد للآخرين كمحاولة التأثير على الآخرين بضرورة ترك العمل.
5. . تغيير المقارنات مثل مقارنة نفسه بآخرين ممن هم دونه.
6. . ترك الموقف كالانتقال لعمل آخر أو الغياب أو ترك العمل.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

ألقت العديد من الدراسات والنظريات الضوء على عوامل تحقيق الرضا عن العمل من عدمه، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فأنتهم قد اتفقوا على أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد في الحث على تحسين الأداء واستمرارية المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها ولقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي، لما له من أثر فعال على أداء الفرد وسلوكه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي في بدايات الثلاثينيات من القرن الماضي، من خلال نظرية الرضا الوظيفي الذي بدأ بالعمل بها (Hoppock;1935) وبعد هذا التاريخ تطور هذا المفهوم على يد العديد من الباحثين أمثال (Tannenbaum, 1962) الذي أشار إلى أن الرضا الوظيفي يمثل درجة عالية من الشعور العاطفي لدى العاملين اتجاه الأدوار التي يقومون بها نحو وظائفهم. حيث أكد أن هذا الشعور الايجابي يكون نتيجة العديد من العوامل كالرواتب والحوافز المجزية، عدد ساعات العمل، فلسفة الإدارة العليا والتدريب والتطوير الذي يتلقاه العاملين في المنظمة (محمد، عايد، و محمد، 2016، صفحة 602).

ويرى (Greenberg and Baron; 2008) أن الرضا الوظيفي هو: ”موقف إيجابي أو سلبي من جهة الموظف تجاه وظيفته” كما عرفه (Robbins and Judge, 2009) بأنه: ”شعور إيجابي أسلي عن الوظيفة ينتج من تقييم الموظف لعدد من الخصائص في وظيفته” وأخير اعرفه ((Sawchuk et Al; 2010) بأنه: ”موقف الشخص من وظيفته نفسها أو من بيئة العمل” (بن.سعيد، 2016، صفحة 631).

ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه: ”محصلة الشعور الذي يدركه الفرد عن طريق عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة” (جاسم، 2010، صفحة 574).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرضا الوظيفي

الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من الموظف والمنظمة: (بن.سعيد، 2016، صفحة 632)

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: سيؤدي إلى الكثير من الأمور ومنها القدرة على التكيف مع بيئة العمل، الرغبة في الإبداع والابتكار.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: سيؤدي إلى الكثير من الإيجابيات منها زيادة إنتاجية الأفراد، تخفيض معدلات الغياب والشكاوى، تقليل الصراعات، وارتفاع مستوى الولاء للمنظمة.

ومن أهم الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي: (مطوف، 2016، صفحة 351)

- أ- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.
- ت- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ث- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ج- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.

الفرع الثاني: أهداف الرضا الوظيفي

تكمن أهداف الرضا الوظيفي في المجالات التالية: (بديعة و أمثال، 2004، صفحة 120)

1. تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل التي تشمل مصاريف الاختيار والتعيين للعاملين الجدد فضلاً عن مصاريف التدريب وإجراءات الإصلاح والتطوير، وهذه التكاليف قد تؤثر في نشاطات المنظمة وتقلل من فرص تقدمها وتطورها.
 2. تخفيض التكاليف المتعلقة بالغياب.
 3. الحد من حوادث العمل التي أخذت بالتزايد بسبب التوسع والتنوع بطرائق الإنتاج ووسائله وزيادة تكاليفها من جهة أخرى.
 4. زيادة الابتكار والإبداع.
 5. إرساء ثقافة وظيفة منتظمة عالية فتكون المنظمة قابلة للتكيف والتغيير.
 6. تخفيض حالات الإجهاد وتقليل المشاكل بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة التحفيز داخل المنظمة.
- ويتبين مما سبق إن الهدف الرئيسي للرضا الوظيفي هو: تخفيض حالات الإجهاد والتقليل من حالات المشاكل بين العاملين الذين يعملون سوا داخل المنظمة مما يؤدي لزيادة التحفيز فينعكس هذا على أداء المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ومنها: (بديعة و أمثال، 2004، الصفحات 119-120)

(1) العوامل الذاتية: هي العوامل المتمثلة بقدرات الأفراد ومهاراتهم ومستوى الدافعية لديهم، فالقدرات والمهارات لدى

الأفراد يمكن التعرف عليها من خلال السمات المميزة لكل فرد مثل الخبرة والحالة التعليمية، الاجتماعية، الثقافية

والاقتصادية.

إلا أن هذه العوامل هي عوامل متفاعلة يتم فيها التفاعل بين القدرة والدافعية وأن الأمرين أحدهما قد يكون مثيرا للآخر لذا

يتفاعلان مع بعضهما.

(2) العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالوظيفة أو الموظف.

أ) الرضا عن نظم العمل وأساليبه وإجراءاته.

ب) الرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء.

ج) الرضا عن ظروف العمل.

د) الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من إشباعات ويتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل مستوى الوظيفة ومحتواها ونطاقها

ومداها.

(3) العوامل التنظيمية (البيئية): تلعب هذه العوامل دورا كبيرا في رضا الفرد أو عدم رضاه وهذه العوامل ترتبط بالبيئة ويكون تأثيرها

في الموظف واضحا مثل العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية، فقد أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع

وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحدد لرضاه الوظيفي.

المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي لحساسية هذا الموضوع بكونه يتعلق بإحساس الأفراد وشعورهم تجاه وظائفهم

والمنظمات التي ينتسبون إليها.

وقد اخترنا منها الأبعاد التالية نذكرها كما يلي: (طالب، 2019، الصفحات 98-99)

أولا: الترقية والأجور:

(1) الأجور:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة. ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية و/أو النوعية المنتجة. وهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح. وهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

(2) الترقية:

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالباً ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام. ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:

- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

ثانياً: طبيعة ومضمون العمل:

يعبر مضمون العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله، ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

1. السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل

2. طبيعة أنشطة العمل

3. فرص الإنجاز التي يوفرها العمل

4. فرص النمو التي يوفرها العمل

ثالثاً: الإشراف والعلاقة مع الزملاء:

(1) الاشراف:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة" هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي. والتي نوضحها كما يلي:

أ- الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

ب- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

ت- الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

(2) العلاقة مع الزملاء أو جماعات العمل:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به، من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

رابعاً: ظروف العمل المادية:

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.

*مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

المطلب الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من حقيقة أن تفعيل قيم العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين يعتبر عصب التطور الإداري، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها، ويتم ذلك من خلال الحرص على أن يكون الموظف مقبل على العمل وراض عنه.

كما أن القيمة الحقيقية للعلاقة تظهر من خلال قدرة المدراء على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على اظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى فئات المرؤوسين وما يوطد ولائهم ورضاهم فعليا تجاه المنظمة التي ينتسبون إليها.

ونظرا أن العدالة التنظيمية والاهتمام بها يتيح الفرصة للأفراد لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبالتالي فإن إدراك الفرد للعدالة في المنظمة يؤثر على تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء العام للمنظمة (عمر، 2019، صفحة 39).

ويعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز (التي تعد من محددات وأبعاد للرضا الوظيفي) مقابل جهودهم في العمل، فالأفراد لا يركزون فقط على المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، أما بالنسبة لعدالة الإجراءات فهي تعبر عن السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه المخرجات، وأخيرا عدالة التعاملات وهي تتضمن المعاملة الشخصية مع الأفراد بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل، وباعتبار ما سبق أبعادا للعدالة التنظيمية فهي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول إن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت. وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب

التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في المدى البعيد.

الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، ومن خلال دراستنا لهذا العنصر فقد استخلصنا أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها بالنسبة للفرد والمنظمة، فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تشيد بهذا، فهو من الوسائل المهمة لرفع أداء الأفراد وبالتالي رفع أداء المنظمة ككل.

ومن بين الأساليب التي تزيد من مستويات الرضا الوظيفي نجد العدالة التنظيمية، حيث توجد علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والرضا الوظيفي فكلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها كلما زاد شعور الأفراد بالرضا عن العمل.



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية للعدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي، سنحاول في هذه الدراسة الوقوف على مستوى تأثير العدالة التنظيمية من خلال معرفة مدى إدراك تصورات العاملين للعدالة التنظيمية، ومدى أثرها في الرضا الوظيفي بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية التربية لولاية بسكرة، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الرضا الوظيفي في حدود المعلومات المتحصل عليها، ومن ثمة معرفة طبيعة الأثر بين متغيري الدراسة، وحصص الأبعاد المتعلقة بالعدالة التنظيمية التي لها أثر في الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية لولاية بسكرة

في هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية

يعرف المرسوم التنفيذي 90-174 في مادته الثانية على أن مديرية التربية هي:

مجموع مصالح التربية على مستوى كل ولاية تتولى علاوة عن تسيير الموظفين العاملين في حقل التربية القيام بالمهام التي حددها لها المرسوم ذاته في مادته الثالثة تحت سلطة وزير التربية الوطنية، فتكون بذلك الهيئات المنبثقة عن وزارة التربية الوطنية والممثلة لها على مستوى الولاية والساهرة على تطبيق سياستها التربوية وتنفيذ توجيهاتها العاملة على حسن سير مؤسساتها التعليمية والتكوينية.

المطلب الثاني: نشأة مديرية التربية

بعدها استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962م عرفت الإدارة المدرسية على مستوى الولاية عدة تغيرات، كما

يلي: (مديرية التربية لولاية بسكرة، 2020)

- ❖ أسست وزارة التربية الأولى في 25 سبتمبر 1962م وتغير نظام (الركتورا) الذي ورثناه من العهد القديم، فخضعت كلمة (ركتورا) لرئيس الجامعة وحولت جميع صلاحياته الخاصة بالتعليم الابتدائي المتوسط والثانوي إلى المديرية المركزية بالوزارة.
- ❖ من سنة 1962م إلى غاية 1969م كانت الإدارة المدرسية الولائية تسمى مفتشية الأكاديمية يرأسها مفتش الأكاديمية مثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا) يشرف اداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية والتكوينية عمومية كانت أو خاصة.
- ❖ وفي 23 مايو 1969م أصدرت الأمرية رقم: 38/69 المتضمنة **قانون الولاية**، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة مرمزة لها مجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي يرأسه الوالي.
- ❖ حولت للمجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات، وعليه حولت مفتشية الأكاديمية إلى **مديرية التربية**، ثم من 1986م إلى 1990م غير أسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 04 قطاعات: التربية والتكوين المهني، الشبيبة والرياضة والثقافة.

المطلب الثالث: مهام مديرية التربية لولاية بسكرة

وتشمل هذه المهام كل مجالات التربية والتعليم التي اسندت إليها من وزارة التربية وهي:

◀ تنشيط جميع النشاطات التربوية والتكوينية.

- ◀ العمل على توفير الشروط اللازمة لأداء النشاطات المدرسية والموازية للمدارس في الولاية.
- ◀ السهر على حسن سير المؤسسات التعليمية والتكوينية.
- ◀ اعداد الخريطة المدرسية وتقييمها وجمع الاحصائيات ودراستها واستغلالها لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- ◀ متابعة البناءات المدرسية والتجهيزات من حيث تطبيق المقاييس التربوية.
- ◀ السهر على تنظيم ومتابعة المؤسسات التعليمية والتكوينية، وعلى تطبيق برامج التعليم في مختلف المستويات.
- ◀ التنظيم المدرسي وتعيين الموظفين وتسيير شؤونهم وتكوينهم وتحسين مستواهم.
- ◀ تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة لقطاع التربية وتسليم الشهادات وتنظيم نشاطات المفتشين.
- ◀ ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية.
- ◀ السهر على احترام مقاييس الصحة المدرسية والأمن في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

المطلب الرابع: الهيكلة التنظيمية لمديرية التربية لولاية بسكرة

لقد حدد القرار الوزاري المشترك في 02 يونيو 2002 تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر، وقد حددت المادة 12 من ذات القرار، حيث تتكون رسميا من 05 مصالح و 17 مكتب تعمل تحت سلطة مدير التربية، وهي كالاتي:

I. مصلحة البرمجة والمتابعة:

مصلحة البرمجة والمتابعة مصلحة من بين الخمس مصالح لمديرية التربية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها وتنظيمها تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية الأمر بالصرف وبمساعدة الأمين العام.

- برمجة ومتابعة المشاريع الجديدة (هياكل تربوية وهياكل الدعم).
- تجهيز وإعادة تجديد التجهيز (المدرسي، إداري وتجهيز المطاعم والداخليات).
- التسيير المالي والمادي لمديرية التربية (التسيير المباشر).

تتكون مصلحة البرمجة والمتابعة من أربع مكاتب هي:

- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية
- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية
- مكتب متابعة البناءات والتجهيز المدرسي

II. مصلحة المستخدمين:

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكلة مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ في: 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها، وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.
 - تسيير ملفات المستخدمين.
 - إنجاز قرارات التبرص للموظفين المعيّنين الجدد.
 - إنجازات قرارات الترسيم.
 - إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:

- مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي.
- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي العام والتقني.
- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

.III مصلحة الدراسة والامتحانات:

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لمتدريس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة واعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية، حيث تضم مصلحة التنظيم التربوي ثلاثة مكاتب:

- مكتب التعليم الأساسي.
- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.
- مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.
- مكتب المسابقات الخارجية.

.IV مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

وهي المسؤولة عن كل ما يتعلق بالمستخدمين وتضم المكاتب التالية:

- مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.
- مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الصحة.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

.V مصلحة التكوين والتفتيش: (المصلحة محل التكوين)

هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية، وتعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط وبناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك: تربويون، إداريون، أسلاك مشتركة، بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعيّنين بقطاع التربية والتعليم.

يقوم عمل المصلحة ونشاطها على:

- التخطيط، التحليل، استثمار المعطيات والتقارير، تطوير وسائل العمل، الاتصال والتواصل، الإعلام والتحسيس، ... الخ. تتكون مصلحة التكوين والتفتيش من المكاتب الآتية:

- أمانة مصلحة التكوين والتفتيش.
- مكتب التكوين أثناء الخدمة (يشرف على خلية التكوين عن بعد).
- مكتب التفتيش.
- مكتب الأرشيف والتوثيق.

مهام المصلحة:

تمارس المصلحة نشاطها على مستوى الولاية كما يلي:

➤ مكتب التكوين أثناء الخدمة:

- ✓ الإشراف على كل عمليات التكوين التي تتم على مستوى الولاية ومتابعتها إنجاز مشروع برنامج التكوين أثناء الخدمة (المالي والتربوي) لكل الفئات الإدارية والتربوية.
- ✓ السهر على متابعة تنفيذ مشروع برنامج التكوين على مستوى المقاطعات التربوية حسب الفئات بالتنسيق مع السادة المفتشين.
- ✓ دراسة واستغلال نتائج التكوين.
- ✓ إنجاز استدعاءات المؤطرين المعنيين.
- ✓ تأطير العمليات التكوينية داخل وخارج الولاية وتنسيق عملهم مع السادة المفتشين.
- ✓ إنجاز استدعاءات خاصة بالمشاركين في عمليات التكوين داخل الولاية وخارج الولاية.
- ✓ تنظيم عمليات تكوينية إضافية من طرف المصلحة ترى بأنها تعالج مواضيع هامة أو نقصا ملحوظا في الميدان التربوي والعلمي.
- ✓ إنجاز الحصيلة الولاية الاستخلاصية لعمليات التكوين (مالية، تربوية).
- ✓ إنجاز الحصيلة المالية والتربوية الشهرية.
- ✓ إعداد الخريطة الولاية للتكوين المتخصص.

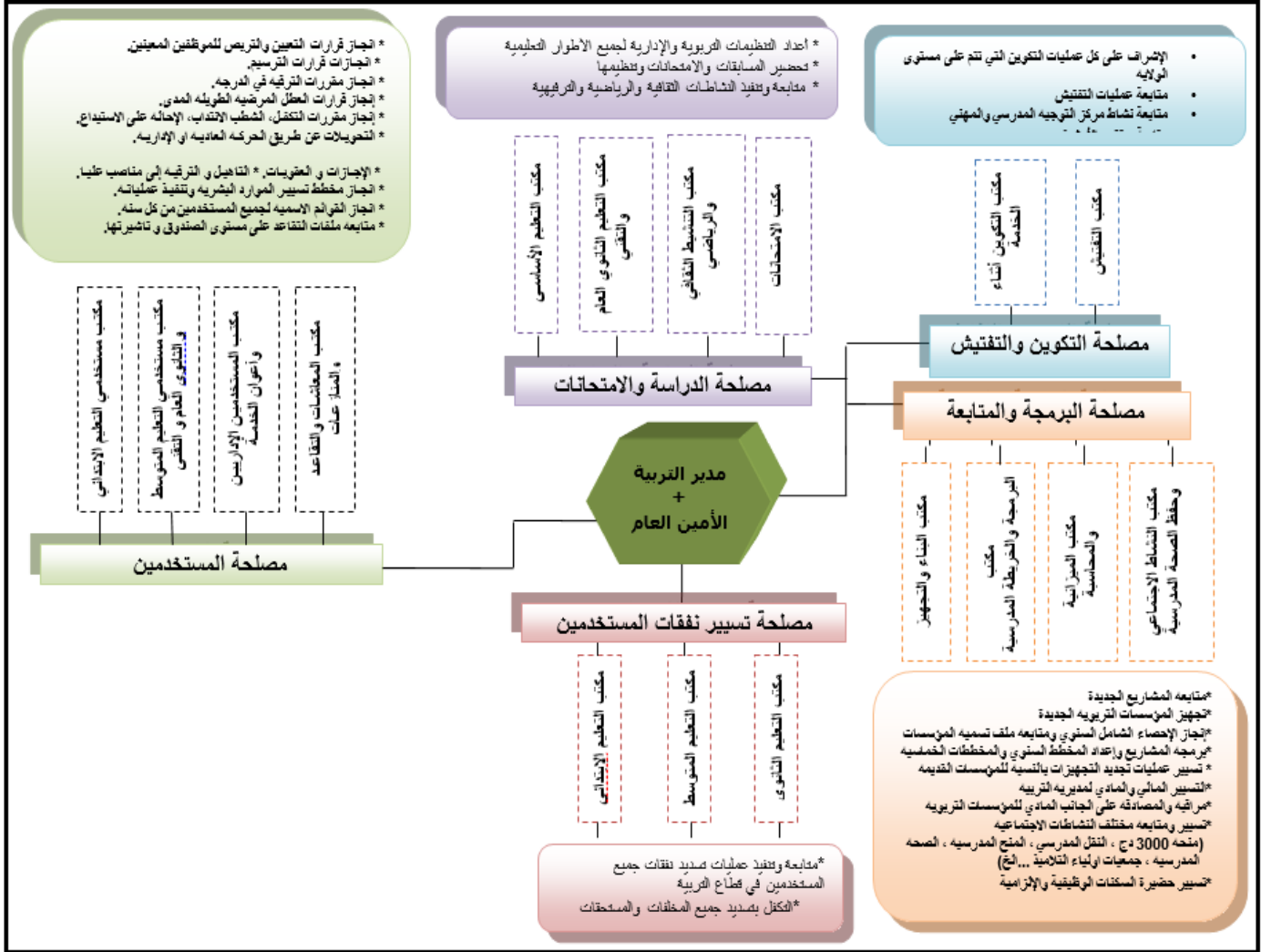
➤ مكتب التفتيش:

- ✓ طبع وتوحيد وثائق التفتيش.
- ✓ مطبوعات الزيارات.
- ✓ مطبوعات التفتيش.
- ✓ مطبوعات التقرير الفصلي ومطبوعات الرزنامات التقديرية الفصلية التي تتضمن كل النشاطات التي يؤديها المفتش.
- ✓ دراسة واستغلال الزيارات وتقارير التفتيش واستنتاج النقائص التربوية والعلمية السائدة في الميدان.
- ✓ دراسة واستغلال التقارير الفصلية المنجزة من طرف المفتشين واستنتاج النقائص التربوية والإدارية والتكوينية.

➤ مكتب الأرشيف والتوثيق:

- ✓ فرز وتصنيف الأرشيف حسب كل مصلحة.
- ✓ حماية الأرشيف.

- ✓ المحافظة على سرية الوثائق من خلال حفظها.
- ✓ التنسيق مع مختلف المصالح لإعداد الوثائق الأرشيفية وتحويلها إلى قاعة الأرشيف وفق الرزنامة السنوية.
- ✓ تزويد المصالح المختلفة بكل ما تحتاجه من وثائق أرشيفية قصد استغلالها لإنجاز العمل.
- ✓ إنجاز الاستمارات اللازمة لتسيير وثائق الأرشيف.
- ✓ جمع وتنظيم وتصنيف وتسيير كل الوثائق التي تنتجها مديرية التربية.
- ✓ متابعة وتقييم أرشيف المؤسسات التعليمية وتزويد الوزارة بكل المعلومات عنها.



المصدر: وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال في مديرية التربية.

المطلب الأول: أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للدراسة، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

❖ البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل الدراسة الميدانية المعروفة والمثلة في المقابلة، والاستبانة، لتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداماً لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS.V17 (statistical package for social sciences)**، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

❖ البيانات الثانوية: فمنها بمراجعة الكتب المجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتديات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- أداة الدراسة:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المغفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الإستبانة من قسمين:

- **القسم الأول**: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- **القسم الثاني**: ويحتوي على محورين:

➤ **المحور الأول**: ويتمثل في متغيرة "العدالة التنظيمية" حيث شملت (23) عبارة إجمالية للمتغير المستقل والتي تم التطرق إليها في أربعة أبعاد وهي:

✓ **بُعد عدالة التوزيع**: تمثله العبارات المرقمة من (1-7).

✓ **بُعد عدالة الاجراءات**: تمثله العبارات المرقمة من (8-16).

✓ **بُعد عدالة التعاملات**: تمثله العبارات المرقمة من (17-23).

➤ **المحور الثاني**: ويتمثل في المتغير التابع "الرضا الوظيفي"، حيث يتضمن (13) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي حسب تصورات العاملين بمؤسسات التربية والتعليم.

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الحماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3- مجتمع وعينة البحث:

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف العاملين بالمؤسسات التربوية حيث بلغ عددهم: (50) استبانة، تم استرجاع منها (48) استبانة، صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة:

1_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v17* من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات ، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث ، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبني
- اختبار كولوموجوروف- سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، (1-Sample K-S) ،
- معامل الثبات الفاكرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2_ صدق وثبات صحة الاستبانة:

1) صدق أداة البحث (Validity) : يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين -الأساتذة الجامعيين-المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر إن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. بصدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، اذ نجد إن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.974) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0.80)، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات اداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ المعامل (0.960) بالنسبة العدالة التنظيمية، وبلغ (0.935) بالنسبة للرضا الوظيفي، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (01): معاملات الصدق والثبات

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	عدالة التوزيع	7	0.816
	عدالة الإجراءات	9	0.952
	عدالة التعاملات	7	0.960
	المجموع	23	0.965
الرضا الوظيفي	13	0,876	0.935
الاستبانة ككل	36	0.950	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

(2) ثبات الاداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient) Alpha (Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.950) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة، فبلغ ما قيمته (0.932) النسبة للعدالة التنظيمية و بالنسبة لمتغيرة الرضا الوظيفي فكانت مرتفعة هي الأخرى ب (0.876)، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

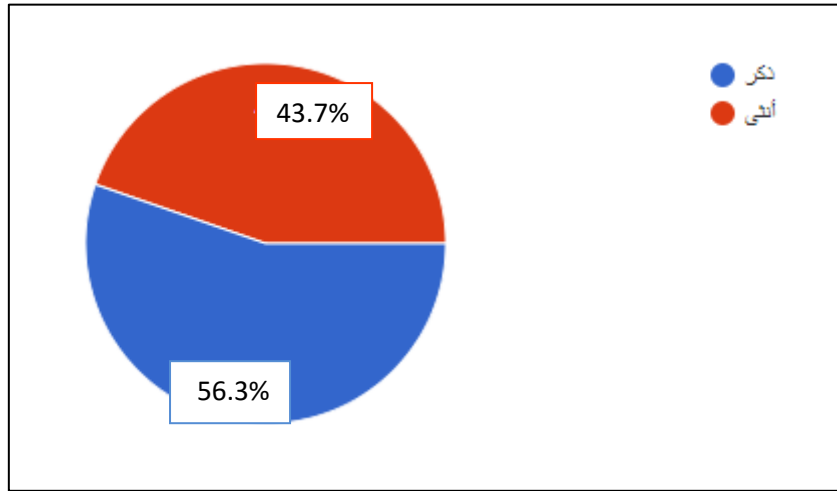
الجدول رقم(02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	43,7
	أنثى	27	56,3
	المجموع	48	%100
السن	اقل من 30 سنة	18	37,4
	من 30 الى اقل من 40 سنة	27	56.3
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	2	4.2
	50 سنة فأكثر	1	2.1
	المجموع	48	%100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	2	4,2
	تقني سامي	2	4,2
	شهادة ليسانس	19	39,6
	شهادة مهندس	22	45,7
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	1	2.1
	شهادة ماستر	1	2.1
	شهادة ماجستير	1	2.1
	شهادة دكتوراه	0	0
	المجموع	48	%100
	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	30
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		12	25.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة		5	10.4
15 سنة فأكثر		1	2.1
المجموع		48	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

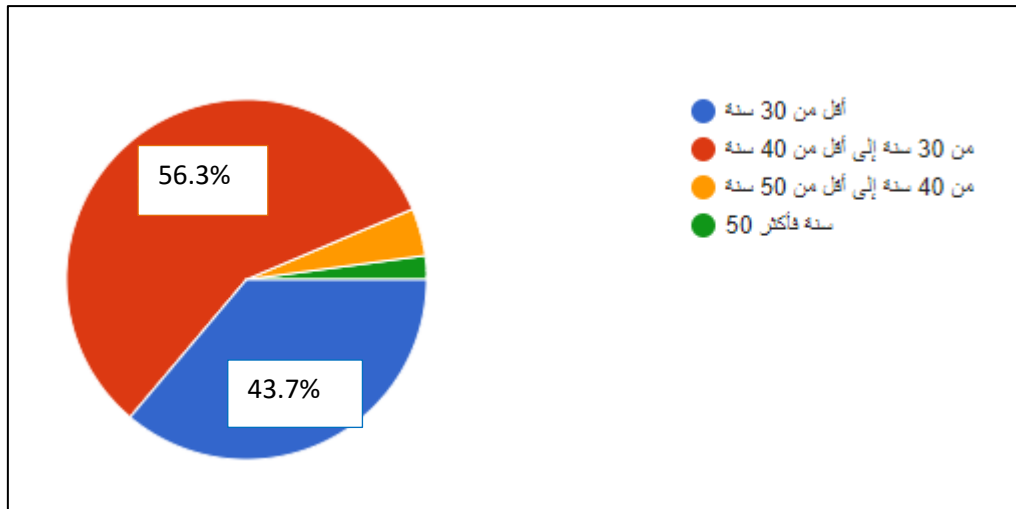
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

1. من حيث الجنس: غالبية المبحوثين كانوا إناث، حيث بلغت نسبتهم (56.3%) في حين بلغت نسبة الذكور (43.7%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة القطاع.



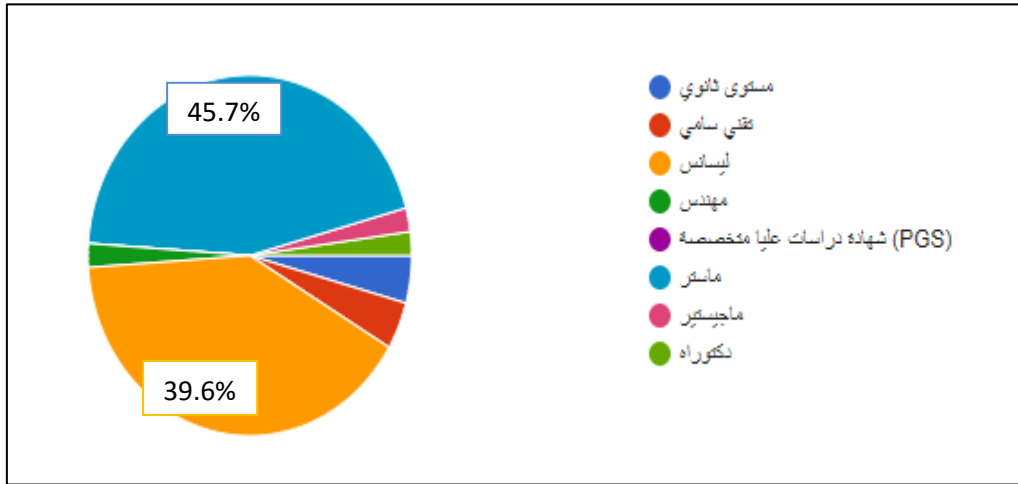
الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

2. من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (56.3%) وهذا يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وهذا ما يدل على أن مديرية التربية تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد في هذا القطاع، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (43.7%)، وهو يعكس توازن في معدل العمر بالنسبة للأفراد.



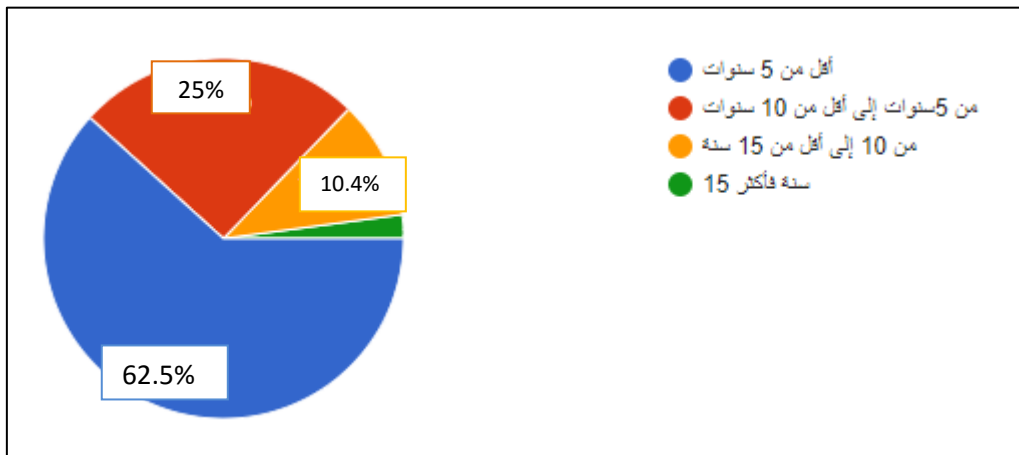
الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة البحث حسب السن.

3. من حيث المؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كل من شهادة مهندس وشهادة ليسانس (45.7%)، (39.6%) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالعاملين في قطاع التربية والتعليم، والنسبة المتبقية ترتبط بجملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)، وشهادة ماستر وتقني سامي وكذلك شهادات أخرى للذين لهم خبرة واقدمية في هذا القطاع.



الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي.

4. من حيث سنوات الخبرة: نجد أن (25%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) نسبتهم (62.5%) في حين الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة (2.1%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد في مقابل الأفراد الذين لهم اقدمية وخبرة طويلة في القطاع، وما نسبته (10.4%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة.



الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov")

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل أو تساوي الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov) تبين ان القيمة الاحتمالية (sig) كانت اكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف).

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
العدالة التنظيمية	0.655	0.784
الرضا الوظيفي	0.789	0.562

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

2. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل الأبعاد في محاور الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول الموالي يبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفكرة تحقق الصدق الذاتي، وأي شرط تحقق بالنسبة لمحاور الاستبانة في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): شدة الارتباط بين متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) والرضا الوظيفي.

الإحصائيات		البعد
0.462**	معامل بيرسون	عدالة التوزيع
0,001	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
0.788**	معامل بيرسون	عدالة الإجراءات
0,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
0.740**	معامل بيرسون	عدالة التعاملات
0,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
0.802**	معامل بيرسون	العدالة التنظيمية
0,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
1	معامل بيرسون	الرضا الوظيفي
/	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17. ** مستوى الدلالة 1%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل الأبعاد تراوحت بين 46.2% و 80.2% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة (0.001 و 0.001) وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للاستبانة.

المطلب الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المطلب كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) الموضح في الجدول أدناه، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع".

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات أفراد عينة البحث

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	(1-أقل من 2.5)
متوسط	(2.5-أقل من 3.5)
مرتفع	(3.5-5)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات العدالة التنظيمية

رقم الفقرة	عبارات التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
عدالة التوزيع					
1	تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة	2,9167	1,00707	2	متوسط
2	راتبي الشهري مناسب	2,1667	1,13613	5	منخفض
3	الحوافز المالية التي أتحصل عليها مناسبة	1,8542	1,07168	7	منخفض
4	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراي	3,3333	1,29374	1	متوسط
5	تناسب التعويضات والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل	1,8958	1,07663	6	منخفض
6	منح الإجازات للموظفين بشكل عادل	2,8125	1,40903	3	متوسط
7	يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز	2,7292	1,39512	4	متوسط
عدالة الإجراءات					
8	يحرص المدير على أن جميع الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2,3958	1,34859	9	متوسط
9	يتخذ المدير كافة قراراته الوظيفية بموضوعية	2,8750	1,34678	3	متوسط
10	يجمع المدير كافة المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	2,9375	1,27840	1	متوسط
11	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء	2,8542	1,30449	4	متوسط
12	يمنح المدير للموظفين حق الاعتراض تجاه القرارات التي يتخذها	2,5833	1,30194	7	متوسط
13	يمنح المدير إجازات التفرغ العلمي للموظفين بطريقة عادلة	2,6458	1,36038	6	متوسط
14	تم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين	2,7500	1,43660	5	متوسط
15	وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية	2,4792	1,33671	8	متوسط
16	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع	2,9167	1,33422	2	متوسط
عدالة التعاملات					
17	يتعامل المدير معي باحترام متبادل فيما يخص وظيفتي	4,0417	1,12908	1	مرتفع
18	يناقشني المدير بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة	3,3958	1,41029	3	متوسط
19	أستطيع التحدث إلى المدير أو الرئيس المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل	3,7917	1,42856	2	مرتفع
20	يأخذ المدير أحوالي الشخصية بعين الاعتبار عندما يتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي	3,3542	1,36038	4	متوسط
21	يتعامل المدير مع كل الموظفين بشفافية ووضوح	3,0833	1,38123	5	متوسط
22	يشجع المدير على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين	3,0000	1,39909	6	متوسط
23	تتعامل المديرية مع قضايا الموظفين بعدالة وبحسب الأنظمة والقوانين السارية	3,0000	1,32086	6	متوسط
العدالة التنظيمية على نحو عام					
		2,8614	0,82648	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (2,8614) وانحراف معياري قدر ب (0,82648)، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق العدالة التنظيمية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. عدالة التوزيع: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "عدالة التوزيع" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المنخفض والمتوسط أيضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,52) بانحراف معياري (0,697)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5- أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نسبة قبول متوسطة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,85) و (3,333)، ونفسر هذا بأن موظفي مديرية التربية لا يولون اهتماما كبيرا لعدالة التوزيعات.

2. عدالة الإجراءات: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "عدالة الإجراءات" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تلقت قبولاً متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,71) بانحراف معياري (1,015)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5- أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نسبة قبول متوسطة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,39) و (2,93)، ونفسر هذا بأن موظفي مديرية التربية يولون اهتماماً بعدالة الإجراءات.

3. عدالة التعاملات: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "عدالة التعاملات" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المتوسط والمرتفع أيضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,38) بانحراف معياري (1,116)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5- أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، لأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,00) و (4,041)، ونفسر هذا بالاهتمام الكبير الذي يوليه موظفو مديرية التربية لهذا البعد.

ثانياً: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمديرية التربية لولاية بسكرة؟

بنفس التحليل السابق سنقف على الرضا الوظيفي من خلال تصورات واتجاهات عينة المبحوثين للرضا الوظيفي كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

الرضا الوظيفي.

رقم الفقرة	عبارات قياس الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تعطيني الإدارة الحرية في اختيار طريقة العمل وانجاز الخدمة	3,0833	1,38123	10	متوسط
2	هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة التي اشغلها	3,3542	1,60438	7	متوسط
3	الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل	3,7500	1,42172	2	مرتفع
4	أحس بمرونة عند تأدية عملي	3,5208	1,27145	5	مرتفع
5	نتبادل الاحترام والتقدير مع الزملاء في المديرية	4,1667	1,20872	1	مرتفع
6	تبدي الإدارة اهتماما واضحا بأرائنا وأفكارنا	2,8750	1,28204	11	متوسط
7	تقدم لي الوظيفة فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة	3,6250	1,29853	4	مرتفع
8	يعتمد المشرفون على المراقبة المستمرة في العمل	3,1250	1,33089	8	متوسط
9	اشعر أن نظام الترقيات يناسب طموحاتي وآمالي	2,7292	1,37979	13	متوسط
10	يتبنى رئيسي أسلوب المناقشة والحوار لحل مشاكل العمل	3,0625	1,11863	9	متوسط
11	اعتقد أن الضمانات التي توفرها لنا الإدارة من حيث الاستقرار والأمن والسلامة الكافية	2,7292	1,23322	12	متوسط
12	مستعد لترك وظيفتي لو أتاحت لي فرصة في مؤسسة أخرى وبنفس الميزات الوظيفية	3,3750	1,56593	6	متوسط
13	تتوافق رسالة المديرية مع قيمي ومبادئ	3,6458	1,15758	3	مرتفع
	الرضا الوظيفي على نحو عام	3,3109	0,84607	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

من الجدول أعلاه سنقف عند كل عبارة:

1. تعطيني الإدارة الحرية في اختيار طريقة العمل وانجاز الخدمة: نلاحظ من الجدول أعلاه ان هذه العبارة حازت حسب أفراد عينة البحث على متوسط حسابي (3,08) بانحراف معياري (1,381) بمستوى قبول متوسط.
2. هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة التي اشغلها: نلاحظ أن هذه العبارة حسب افراد عينة المبحوثين متوسط حسابي (3,35) بانحراف معياري (1,604)، بمستوى قبول متوسط.
3. الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,75) بانحراف معياري (1,421)، ونسبة قبول مرتفعة.
4. أحس بمرونة عند تأدية عملي: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,52) بانحراف معياري (1,271)، ونسبة قبول مرتفعة.
5. نتبادل الاحترام والتقدير مع الزملاء في المديرية: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (4,16) بانحراف معياري (1,208)، ونسبة قبول مرتفعة.
6. تبدي الإدارة اهتماما واضحا بأرائنا وأفكارنا: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (2,87) بانحراف معياري (1,282)، ونسبة قبول متوسطة.

7. تقدم لي الوظيفة فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,62) بانحراف معياري (1,298)، ونسبة قبول مرتفعة.
8. يعتمد المشرفون على المراقبة المستمرة في العمل: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,12) بانحراف معياري (1,330)، ونسبة قبول متوسطة.
9. اشعر أن نظام الترقيات يناسب طموحاتي وآمالي: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (2,72) بانحراف معياري (1,379)، ونسبة قبول متوسطة.
10. يتبنى رئيسي أسلوب المناقشة والحوار لحل مشاكل العمل: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,06) بانحراف معياري (1,118)، ونسبة قبول متوسطة.
11. اعتقد أن الضمانات التي توفرها لنا الإدارة من حيث الاستقرار والأمن والسلامة الكافية: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (2,72) بانحراف معياري (1,233)، ونسبة قبول متوسطة.
12. مستعد لترك وظيفتي لو أتاحت لي فرصة في مؤسسة أخرى وبنفس الميزات الوظيفية: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,37) بانحراف معياري (1,565)، ونسبة قبول متوسطة.
13. تتوافق رسالة المديرية مع قيمي ومبادئ: نلاحظ من الجدول أن هذه العبارة حازت على متوسط حسابي (3,64) بانحراف معياري (1,157)، ونسبة قبول مرتفعة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	21.647	1	21.647	83.002	0.000
الخطأ	11.997	46	0.261		
المجموع الكلي	33.644	47			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (83.002)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا من الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل التالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)."

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل العدالة التنظيمية وطبيعة العلاقة بينها وبين

الرضا الوظيفي والتي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول رقم(09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
العدالة التنظيمية	0,821	9,111	0,000	83,002	0,802	0,643

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية (بشكل عام) على الرضا الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة T: (9,111) بمستوى دلالة (0,000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,802)، فيما بلغ معامل التحديد R²: (0,643)، وتفسر ذلك (64,3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : الرضا الوظيفي) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (35,7%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الرضا الوظيفي وتعددتها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة المرتفعة نسبياً المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة د. ياسر عبد الوهاب (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري)، حيث وجد أن هناك علاقة موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة لوجود علاقة بين متغيري الدراسة.

2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيعات على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)".

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات وتأثير عدالة التوزيع وطبيعة العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي

والتي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير البعد الأول عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
عدالة التوزيع	0,092	0,688	0,459	27,843	0,809	0,665

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الأول والمتمثل في عدالة التوزيع على الرضا

الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة T: (0,688) بمستوى دلالة (0,459)، وتشير قيمة معامل

الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,809)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,665)، حيث توافقت هذه النتيجة مع دراسة شيخ سعيدة (دراسة بالمؤسسة الوطنية للدهن البويرة) فقد وجدت الباحثة أن إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التوزيعية كان بدرجة قليلة، أي أنهم غير موافقين على ممارسات عدالة التوزيع في مؤسستهم.

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات وتأثير عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي والتي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير البعد الثاني عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	(B)	(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
عدالة الإجراءات	0.404	2.738	0.009	27.843	0.809	0.665

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ للبعد الأول والمتمثل في عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة T: (2,738) بمستوى دلالة (0,009)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,809)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,665).

4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ".
يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات وتأثير عدالة التعاملات على الرضا الوظيفي والتي تم تمثيلها فيما يلي:

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير البعد الثالث عدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	(B)	(T)	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
عدالة التعاملات	0.243	2.062	0.045	27.843	0.809	0.665

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للبعد الأول والمتمثل في عدالة التعاملات على الرضا الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة، إذ بلغت قيمة $T: (2,062)$ بمستوى دلالة $(0,045)$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت $(0,809)$ ، فيما بلغ معامل التحديد $R^2: (0,665)$.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية في مديرية التربية لولاية بسكرة، والتعرف على طبيعة نشاطاتها، خدماتها، فروعها وهيكلها، وبالاعتماد على أداة البحث الرئيسية لهذه الدراسة الممثلة في الاستبانة التي تم إعدادها للوقوف على علاقة الارتباط والتأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، والتي هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا حول "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية (2,81) من أصل 5.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التربية لولاية بسكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بكل عباراته (3,31) من أصل 5.
- نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة بحيث بلغ معامل بيرسون (0,802).

الخاتمة:

ان من أبرز ما حدث في خضم التغيرات العالمية والتوجهات العامة تأثيرات في مفاهيم الإدارة المعاصرة هو الاهتمام الفائق بالموارد البشري باعتباره الدعامة الأساسية في تسيير المؤسسات وحجر الأساس الذي تركز عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وذلك بالاستفادة من قدراته وطاقته بتطويره وزيادة فاعليته، فقد أصبح من اللازم على المنظمات الحرص لتحقيق رضا العاملين فيها.

ومن هنا انطلقنا للبحث والاهتمام بأبرز الأسباب التي تحقق الرضا الوظيفي، فقد وجدت العديد من الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع وحصر العوامل التي تؤدي بالفرد للشعور بالرضا في المنظمة، حيث توصلت الى أن عدالة التنظيمية أثرا بالغا في تقوية هذا الشعور، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة واسقطناها على مديرية التربية لولاية بسكرة، وتوصلنا من خلال دراستنا الى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية.

1. نتائج الدراسة:

1.1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال التطرق إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجانب النظري توصلت إلى مجموعة من النتائج:

- تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر ذات المفهوم النسبي، تتوقف على مدى إدراك العمال من نزاهة وموضوعية الإجراءات داخل المنظمة.
- تشمل العدالة على ثلاثة أنواع يوليها الأفراد اهتماما كبيرا وهي العدالة في توزيع العوائد، والعدالة الإجرائية التي تتعلق بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، بالإضافة إلى العدالة التعاملية التي تضم أساليب التعامل بين الرئيس والمرؤوسين والزلاء في محيط العمل.
- تنوع وتعدد الجوانب التي تهتم بموضوع العدالة التنظيمية وهذا ما يؤكد ان هذا الموضوع يعد مجالا خصبا للدراسة والبحث.
- اغلب الدراسات التي تم الاطلاع عليها تركز على البحث في إشكالية درجة تبني ومدى شيوع مفهوم العدالة التنظيمية وأهم تأثيراته والنتائج المترتبة عليه في المنظمات.
- يعبر الرضا الوظيفي عن العديد من المشاعر الإيجابية للفرد تجاه وظيفته وهذا ناتج عن الإشباع الذي يحصل عليه من شغله لهذه الوظيفة.
- هناك نقص في الدراسات التي ركزت على بحث مزيج الرضا الوظيفي، فضلا على عدم الاتفاق على عناصره وكذا أبعاده.

2.1- النتائج التطبيقية:

- أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:
- مستوى العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة كان متوسط نسبيا، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (2.86 من 5).

○ مستوى الرضا الوظيفي في مديرية التربية لولاية بسكرة كان متوسط ايضا، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.31 من 5).

- أظهر الواقع الميداني أنه ليس هناك اهتمام كبير بالعدالة التوزيعية في المؤسسة التي أخذت منها عينة الدراسة.
- بينت الدراسة غياب الاهتمام الكافي بمفهوم العدالة التنظيمية في مديرية التربية على الرغم من تطبيق بعض أبعاده المتبناة (عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) حيث كانت درجة تقييمها عالية ولكنها لا تصل الى المستوى المطلوب من الوعي بفلسفة العدالة ككل.
- هناك تأثير ايجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة، وأكثر الأبعاد تأثيرا هو عدالة التعاملات لأنه يزيد من إحساس الموظفين بالاحترام والتقدير.

2. التوصيات:

- الاهتمام بفلسفة العدالة التنظيمية لتحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمات وذلك بتحقيق رضا العاملين.
- اتباع إجراءات واضحة في كافة قرارات المنظمة التي تتعلق بالموظفين وكذا توحيدها واعلام الموظفين بها، وتطبيقها على الجميع بدون استثناء.
- أهمية اعتماد نظم حوافر مادية ومعنوية واضحة لتشجيع العاملين، شريطة أن تشمل جميع الموظفين من دون تمييز.
- أهمية التواصل الدائم مع العاملين والاستماع لهم وكذلك تعزيز وسائل وطرق التواصل بين العاملين مع بعضهم داخل المؤسسة.
- ضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة من خلال ممارسة لقيادة المناسبة، لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
- زيادة الأجور بطريقة عقلانية وبشكل مدروس بحيث تتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظفون، مؤهلاتهم وكذا كفاءاتهم مما يجعل المنظمة تحتفظ بكفاءاتها وكذا استقطاب المزيد من الكفاءات.

3. آفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية:

- واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- العدالة التنظيمية وأثر غيابها على تفشي الفساد الاداري في المؤسسات الجزائرية.
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
/	البسمة
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	الملخص
-أ-	المقدمة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	
2	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية
2	الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
4	الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
5	المطلب الثاني: العوامل المحددة للعدالة التنظيمية
6	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
8	المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية
11	المطلب الخامس: مقومات إدراك العدالة التنظيمية
13	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية
13	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرضا الوظيفي
14	الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي
14	الفرع الثاني: أهداف الرضا الوظيفي
15	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
15	المطلب الرابع: أبعاد الرضا الوظيفي
18	المطلب الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمنغريتي الدراسة-العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي-	

20	تمهيد
21	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التربية لولاية بسكرة
21	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لولاية
21	المطلب الثاني: نشأة ومهام مديرية التربية لولاية بسكرة
21	الفرع الأول: نشأة مديرية التربية لولاية بسكرة
22	الفرع الثاني: مهام مديرية التربية لولاية بسكرة
25	المطلب الثالث: هيكل مديرية التربية لولاية بسكرة
25	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
26	المطلب الأول: أداة البحث ومجتمع وعينة الدراسة
28	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل ووثبات الاستبانة
28	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها
30	المطلب الأول: خصائص ووصف العينة
31	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
32	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
40	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
43	الفهرس
44	قائمة المراجع
48	الملاحق

1- المقالات:

1. أسامة عبد الكريم هزي (2015)، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
2. أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور عمران مرزوق العوي (ديسمبر 2016)، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس 'ASEP'، العدد 80.
3. بديعة عبد الرحمان يوسف، أمثال شهاب أحمد (2014)، الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تحليلية في المكتبة المركزية بجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31.
4. بن دحو سمية، سهيل مقدم (مارس 2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك وهران. مجلة التنمية البشرية، العدد 07.
5. سوزان أكرم سلطان (آذار 2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها. أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
6. شذا لظفي محمد محمود (2012)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
7. شيخ سعيدة (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
8. طالب سعدي محمد (2019)، الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة جامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد.
9. عادل عمر (فبراير 2019)، العدالة التنظيمية. مجلة مقديشو للدراسات الأكاديمية.
10. مالك محمد المجالي (2016)، أمين عايد بشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الاردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3.
11. ماهر علي الخزاعي (2013)، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي. ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
12. محمد علي عطف الزهراني (2012)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخووة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى.

13. محمد بن سعيد العمري (2016)، العلاقة بين مهارة الاستماع لدى المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسات الاعمال السعودية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3.
14. محمد ناصر راشد أبو سمعان (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
15. مراد رمزي خرموش (2013-2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني في القطاع الخاص نحو القمع العام سطيف. ماجستير في التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
16. نبيل جاسم محمد (2010)، عوامل الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في الصحف العراقية. جامعة بغداد، كلية الإعلام، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 65.
17. نوار علي مطوف، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21.
18. وليد محمد الصمادي (2008)، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
19. ياسر عبد الوهاب (جوان 2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري. قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 18.

2- الكتب:

1. بينيت طوبي وآخرون (2010)، مفاتيح اصطلاحية جديدة (مجتمع مصطلحات الثقافة والمجتمع). مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
2. عادل محمد زايد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
3. عمر محمد درة (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع، بدون بلد.
4. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد (2015)، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، أسبوط.
5. محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي (2011)، ممارسة العدالة التنظيمية في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي بالعراق. المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.

3- القوانين:

1. المرسوم التنفيذي 170/20، المادة 2.
2. القرار الوزاري المشترك في 02 يونيو 2002، المادة 12.
3. قانون الولاية، الأمرية رقم: 38/69.

4. المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 09 جوان 1990.

5. المرسوم التنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ في: 15 أبريل 2013.

4- مواقع:

1. www.de-biskra.com

قائمة الملاحق:

الملحق الاول: استبانة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الكريم، أختي الكريمة:
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان:
"أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد:

❖ طالب فيروز

السنة الجامعية: 2019-2020.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمديرية التربية لولاية بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس

شهادة دراسات عليا (PGS) متخصصة) ماجستير دكتوراه ماستر

4-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس
أ- عدالة التوزيع:					
					1 تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة
					2 راتي الشهري مناسب
					3 الحوافز المالية التي أتحصل عليها مناسبة
					4 أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي
					5 تتناسب التعويضات والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل
					6 منح الإجازات للموظفين بشكل عادل
					7 يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز
ب- عدالة الإجراءات					
					8 يحرص المدير على أن جميع الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					9 يتخذ المدير كافة قراراته الوظيفية بموضوعية
					10 يجمع المدير كافة المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية
					11 يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء
					12 يمنح المدير للموظفين حق الاعتراض تجاه القرارات التي يتخذها
					13 يمنح المدير إجازات التفرغ العلمي للموظفين في البنك بطريقة عادلة
					14 تتم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين
					15 وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية
					16 يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع
ج- عدالة التعاملات					
					17 يتعامل المدير معي باحترام متبادل فيما يخص وظيفتي
					18 يناقشني المدير بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة
					19 أستطيع التحدث إلى المدير أو الرئيس المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل
					20 يأخذ المدير أحوالي الشخصية بعين الاعتبار عندما يتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي
					21 يتعامل المدير مع كل الموظفين بشفافية ووضوح
					22 يشجع المدير على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين
					23 يتعامل البنك مع قضايا الموظفين بعدالة وبحسب الأنظمة والقوانين السارية

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع

علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختبارك

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	الرضا الوظيفي وعبارات القياس	
					تعطيني الإدارة الحرية في اختيار طريقة العمل وإنجاز الخدمة	1
					هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة التي اشغلها	2
					الشعور بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل	3
					أحس بمرونة عند تأدية عملي	4
					نتبادل الاحترام والتقدير مع الزملاء في المؤسسة	5
					تبدي الإدارة اهتماما واضحا بأرائنا وأفكارنا	6
					تقدم لي الوظيفة فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة	7
					يعتمد المشرفون على المراقبة المستمرة في العمل	8
					اشعر أن نظام الترقيات يناسب طموحاتي وآمالي	9
					يتبنى رئيسي أسلوب المناقشة والحوار لحل مشاكل العمل	10
					اعتقد أن الضمانات التي توفرها لنا الإدارة من حيث الاستقرار والأمن والسلامة كافية	11
					مستعد لترك وظيفتي لو أتاحت لي فرصة في مؤسسة أخرى وبنفس المميزات الوظيفية	12
					تتوافق رسالة المؤسسة مع قيمي ومبادئ	13

وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الرتبة	الاستاذ المحكم
أستاذ محاضر -أ-	الهاشمي عباسية
أستاذ محاضر -أ-	خان أحلام
أستاذ محاضر -أ-	وهيبة داسي
أستاذ محاضر -أ-	موسي سهام

