



## الموضوع

### أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

فالتة اليمين

إعداد الطالبة

رحال ياسمين

#### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
01	موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
02	فالتة اليمين	أ. محاضر (أ)	مقررا
03	شيشون بوعزيز	أ. محاضر (ب)	مناقشا

الموسم الجامعي 2020-2021



Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي  
"دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجت  
سيدي عقبة-بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

فالتة اليمين

إعداد الطالبة

رحال ياسمينة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
01	موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
02	فالتة اليمين	أ. محاضر (أ)	مقررا
03	شيشون بوعزيز	أ. محاضر (ب)	مناقشا

الموسم الجامعي 2020-2021

## شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب و يا منزل السحاب و خالقنا من تراب، إليك أنت وحدك  
يا أرحم الراحمين، إليك شكرنا و عرفاننا الكبيرين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين،

إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين

" محمد " صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة

وسلاما دائمين إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المحترم "فائلة اليمين" الذي أشرف على مذكري

ولم يبخل عليا بنصحه وإرشاده خلال فترة إعدادها.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعتي والقائمين عليها ولكل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية

وبالأخص الأستاذ الفاضل "مناصريه إسماعيل" على كل دعمه ونصائحه.

# إهداء

إلى الذي لا يكل ولا يمل وعلمي أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزات إلى من رباني وعلمي فأحسن تأديبي أبي

الغالي "لزهر".

والى من هي تحت التراب أهديك فرحة نجاحي وتخرجي وثمره مجهودي وكم تمنيت أن تكوني جنبي أُمي الغالية

"مليكه"، وما عساي إلا أن أقول "ربي ارحم أرواح تراها ولا تراها واجعلهم في بطون قبورهم مطمئنين"

إلى من هم شموخي وكبريائي ومعزتي ومن هن أهل لاحترامي ومحبتي أخواتي "مجدة، أمينة،

أمال، فاطمة، شيماء، شمس"

إلى إخواني "مراد، خالد، محمد أمين، سيف الدين، نورالدين"

إلى شريك حياتي الذي لا أنسى فضله وجميله له كل محبتي واحترامي "عبدو"

والى من عشت معها أروع لحظات وقضيت معها أجمل الأيام ولا يتسع المقام إلى ذكرها صديقتي ورفيقة

دربي "هالة"

ياسمينية

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة بسيدي عقبة - بسكرة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (50) استمارة على عينة عشوائية، واسترجعت (40) استمارة، أُلغيت منها (02) استمارتين، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS؛ تم الوصول إلى وجود حد أدنى من العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها (أبعادها) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، وأن إلى مستوى مقبول نوعا ما من الرضا الوظيفي، كما اتضح لنا الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تفسر ما نسبته (75%) من الرضا الوظيفي، الأمر الذي يعكس أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

بناء على ذلك، توصي الدراسة بضرورة وضع إجراءات عملية حقيقية من شأنها ترسي معالم وأسس العدالة التنظيمية في المؤسسة بمختلف أنواعها (التوزيعية، والإجرائية، فضلا على عدالة التعاملات)، لاسيما تلك الاجراءات التي من شأنها ضمان التوزيع العادل للحوافز والمكافآت، وتلك التي تسمح بتحقيق مبدأ العدالة والشفافية للجميع مع الحرص على تطبيق القرارات والاورام على الجميع دون استثناء.

## *Abstract*

This study aimed to study the impact of organizational justice in its various dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice) on job satisfaction.

Attention was paid to the questionnaire as a main tool for collecting primary data, as (50) forms were distributed to a random sample, and (40) forms were retrieved, of which (02) were canceled, after analyzing the study data using the spss statistical analysis program, the study reached the level of organizational justice by removing a patient. From the point of view of the employees of the institution, and that the level of job satisfaction is acceptable, and organizational justice has a positive effect in enhancing job satisfaction in the institution under study, and this effect is due to the practices of the interactive justice dimension, while the other two dimensions (distributive justice and procedural justice) have less impact in enhancing job satisfaction. In the hospital institution, Mohamed Marija Sidi Okba - Biskra, and through the study, we developed a set of recommendations related to the subject.

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	01-03
43	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	02-03
44	توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	03-03
45	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية	04-03
46	توزيع أفراد العينة وفق متغير السلك	05-03
47	معامل الصدق والثبات لمحور الرضا الوظيفي	06-03
47	معامل الصدق والثبات لمحور العدالة التوزيعية	07-03
47	معامل الصدق والثبات لمحور العدالة الإجرائية	08-03
48	معامل الصدق والثبات لمحور العدالة التعاملية	09-03
48	معامل الصدق والثبات لمحور العدالة التنظيمية	10-03
48	معامل ألفا كروم باخ لقياس الثبات والصدق العام للاستبيان	11-03
49	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	12-03
50	مؤشرات التوزيع الطبيعي	13-03
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن الأجور وملحقاتها	14-03
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن الوظيفة	15-03
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن ظروف العمل	16-03
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن علاقات العمل	17-03
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي	18-03
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التوزيعية	19-03
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعدالة الإجرائية	20-03
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التعاملية	21-03
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية	22-03
59	مصفوفة الارتباط بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي	23-03
59	مصفوفة الارتباط بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي	24-03
60	مصفوفة الارتباط بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي	25-03
61	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها على الرضا الوظيفي	26-03
62	صلاحية النموذج	27-03
62	القدرة التفسيرية للنموذج	28-03
63	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	29-03



### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	نظرية هرزبرغ	01-01
09	نظرية التوقع	02-01
10	نموذج بورتر لولر للعلاقات والأداء	03-01
11	معادلة العدالة ل adams	04-01
28	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	01-02
29	عناصر نظرية التوقع	02-02
32	أبعاد العدالة	03-02

### قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01-03
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	02-03
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	03-03
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	04-03
46	توزيع عينة الدراسة حسب السلك الطبي	05-03
50	التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية	06-03
51	التوزيع الطبيعي لرضا الوظيفي	07-03

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الميكال التنظيمي للمؤسسة	01
الاستبيان الخاص بدراسة	02

# مقدمة عامة

عرف العالم خلال السنوات الأخيرة عديد الأحداث والتغيرات السريعة والمفاجئة، واجهت خلالها أغلب المنظمات على اختلاف أنواعها عدة تحديات كالانفجار المعرفي الهائل، وما رافقه من نمو سريع في معظم حقول المعرفة الإنسانية والاقتحام التقني والتكنولوجي، والذي انجر عنه تدفق غزير في المعلومات المعرفية، فضلا عن عالمية المنافسة وشدتها وتفاقم نتائج الأزمات وآثارها الاقتصادية والمالية والاجتماعية وغيرها، مما أوجب على المؤسسات ضرورة التكيف والتأقلم مع ما يحدث من هذه التغيرات وأجبرها على البحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها و استمراريتها. ولقد أدركت المنظمات المعاصرة أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، حيث يعد أهم الموارد في المنظمة كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف فيها، وهو العنصر الحاسم لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الفعالية المطلوبة، كما أصبح يمثل المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية، لذا وجب على المنظمات أن تسعى للاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بين الأفراد.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والذي زاد الاهتمام به خلال العقد الماضي ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أبرزها التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى الأفراد، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة والنزاهة بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، فالعدالة إذا طبقت على المستوى العملي والفعلي في أية منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، على مستوى الأفراد أو الجماعات، وفي جميع النشاطات والوظائف والمهام والترقيات والمكاسب والأرباح، فإنها ستنمو وتتطور في جميع المستويات التنظيمية، وستحقق الأهداف الفعلية طويلة وقصيرة المدى في أقل تكلفة ووقت، وستقل المعوقات والسلبيات التي تعيق العمل وتقلل الإنتاج.

كما تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظمتهم وقبوله لأهدافها و قيمها، وأساساً لزيادة فعاليتها وتحسين أدائها، فمع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات ترك العمل والغياب والتي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، لم يعد إرضاء الأفراد في المنظمات أمراً تستطيع المنظمة

اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح و التميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى الوقوف على أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي.

### إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعتبر المورد البشري في أية منظمة رأس مالها الحقيقي وأهم مورد فيها وهو بمثابة العنصر الأساسي والفاعل فيها للقيام بنشاطاتها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهو ما يعكس التوجه الحالي لأغلب المنظمات المعاصرة نحو مزيد من الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل في بيئة العمل حيث يشعر فيها العامل بالعدالة والنزاهة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، حيث تُعد العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات، وهذا ما يدفعنا للوقوف على حقيقة هذا الموضوع من خلال التقصي الميداني باستقراء الواقع المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة كواحدة من المؤسسات الاقتصادية المعنية بضرورة الاهتمام بتنمية المورد البشري فيها بتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي من منطلق تجسيدها لمختلف العوامل التي من شأنها تحقق العدالة التنظيمية في بعلاقتها المباشرة وغير المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية.

وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

"ما أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟"

حيث تتفرع مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟
2. ما واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟
3. هل ترتبط العدالة التنظيمية بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة؟
4. ما أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟
5. ما أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟
6. ما أثر عدالة التعاملات على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟

## الدراسات سابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث:

1. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

أ. دراسة (ندى بنت حسن محمد باجودة، 2010/2009): بعنوان "واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام

الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى،

كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة

بمحاورها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، و تحديد الفروق في استجابة عينة الدراسة

لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية (بمحاورها) حسب متغير المرحلة التعليمية، المسمى الوظيفي، المؤهل التعليمي و مدة الخبرة،

و قد طبقت الدراسة من خلال استخدام أداة الاستبانة، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

● إن درجة تطبيق مديرات مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة لمحاور العدالة التنظيمية (التوزيعية و

الإجرائية و التفاعلية و التقييمية) من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المحاور

على التوالي: 3.05، 3.33، 3.18.

● كانت العدالة التفاعلية هي المحور الوحيد من محاور العدالة التنظيمية ذو الاستجابة العالية فقد كانت درجة تطبيق مديرات

مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة مرتفعة نسبيا .

● وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم

العام الحكومي للبنات تبعا لمتغير المرحلة التعليمية بمحور العدالة التفاعلية فقط.

● وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم

العام الحكومي للبنات تبعا لمتغير المسمى الوظيفي بمحور العدالة التقييمية فقط.

● أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة

التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعا لمتغير المؤهل التعليمي ثلاثة محاور للعدالة التنظيمية و هي: العدالة

التوزيعية و الإجرائية و التقييمية.

● أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات تبعاً لمتغير مدة الخبرة ثلاثة محاور أيضاً للعدالة التنظيمية و هي: العدالة التوزيعية و التفاعلية و الإجرائية.

ب- **دراسة (محمد بن سليمان البدراني، 2010):** بعنوان " إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية - دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية -"، البحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدراك فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية و الشعور بالثقة لديهم، و قد طبقت الدراسة على العاملين المنفذين لإجراءات تفتيش المسافرين و الحقائق المصاحبة لهم بصالات المغادرة الاعتيادية بمطارات (الملك خالد الدولي بالرياض، الملك عبد العزيز الدولي بجدة، الملك فهد الدولي بالدمام) و الذين بلغ عددهم 1450 مفتش، و ذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين محور إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و محور الثقة لدى العاملين
- كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباط موجبة بين بعد "عدالة التوزيع" و محور "الثقة لدى العاملين"
- كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباط موجبة بين بعد "عدالة الإجراءات" و محور "الثقة لدى العاملين"
- كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباط موجبة بين بعد "عدالة التعاملات" و محور "الثقة لدى العاملين".

● **ج- دراسة (أماني يوسف طالب البكار، 2012):** بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان و علاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان و علاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام، و أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان و مستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان تعزى لمتغيري الجنس و الخبرة.
- وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي و لصالح حملة درجة الماجستير فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في عمان تعزى لمتغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي.

## 2. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

- أ. دراسة (عارف بن ماطل الجريد، 2007): بعنوان "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف - دراسة ميدانية على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف -"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، و تمثلت أهم النتائج في:
- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط و أفراد) بشرطة كمنطقة الجوف.
  - أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين (ضباط و أفراد) بشرطة كمنطقة الجوف.
  - أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
  - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

ب. دراسة (إيهاب أحمد عويضة، 2008): بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات

الأهلية محافظات غزة"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و محاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير و تحسين مستوى الولاء و الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، و تحديد مستوى و تحليل و تقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي و ذلك طبقا للمتغيرات الشخصية، و معرفة المشاكل و العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، و البحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، استخدم الباحث أداة الاستبانة، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة .
- هناك مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة .
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و منظماتهم الأخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

ج. دراسة (نور الدين عسلي، 2009/2008): بعنوان "إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة

مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة -"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع و الرضا الوظيفي للأفراد و جماعات المنظمة، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- هناك عدة أسباب و مصادر للصراع عن طريق ما حدث من تفاعل و اتصال بين أفراد و جماعات المؤسسة.



- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد و رضاهم الوظيفي، سلبا كان أو إيجابا و ذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
- إن إدارة الصراع تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- تؤدي كل من القيادة، الاتصال والرقابة دورا فاعلا في إدارة الصراع و جعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.
- وجود أثر بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي و يمكن لـ "مؤسسة مطاحن الحنونة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي.

### 3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

دراسة (شيخ سعيدة، 2015/2014): بعنوان "العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة-"، البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أو لحاج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية العدالة التنظيمية و مدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.
- إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات، و ما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

و تمثلت أهم النتائج في:

- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض.
- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
  - لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة إحساسهم بالرضا الوظيفي.
  - وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.
  - و هذا يعني أن هناك أثرا كبيرا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، حيث تؤدي الزيادة في العدالة التنظيمية بدرجة واحدة إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
- يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة له و التي تم التطرق إلى أهم أهدافها و نتائجها فيما سبق كونه يدرس أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، و ذلك في مؤسسة خدمية تابعة للقطاع العمومي ألا و هي كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تتميز بكونها تخضع لقانون التوظيف العمومي الذي يفرض نمطا ثابتا في نظام المكافآت والأجور، والعمل وفق ساعات عمل محددة، مما يشكل مجالا خصبا لدراسة متغيري البحث.

### نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

#### أولا نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

✓ **متغيرات الدراسة:** اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

**العدالة التنظيمية:** شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات.

**الرضا الوظيفي:** مجموعة الاتجاهات العامة والخاصة، وتلك المعتقدات والمشاعر التي يشعر بها الفرد أثناء قيامه بعمله.

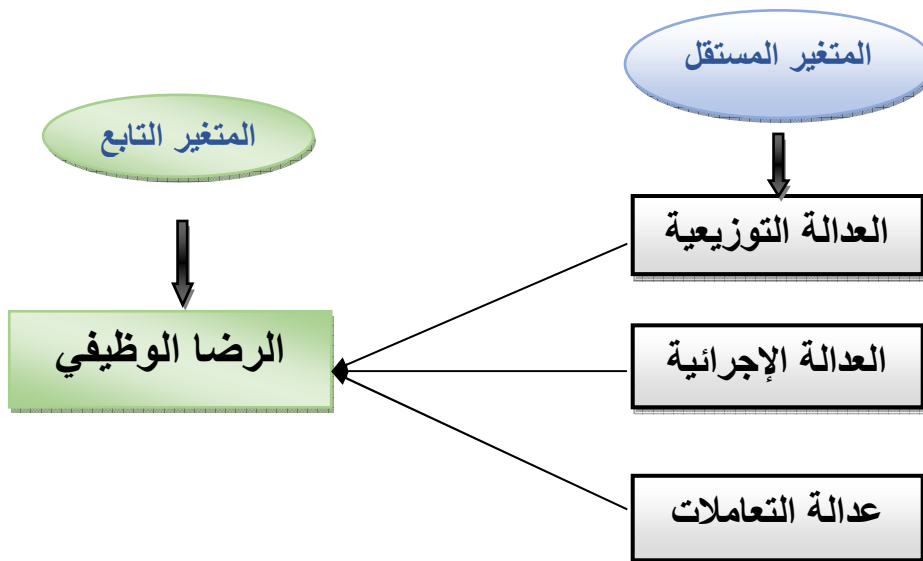
**المتغير المستقل:** وهو العدالة التنظيمية، وتتضمن ثلاثة أبعاد وهي: العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و العدالة

التعاملية.

المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: الرضا عن الأجور الرضا عن الوظيفة الرضا عن ظروف العمل الرضا عن علاقات العمل.

✓ نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي

الشكل: يوضح مخطط الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا: فرضيات ونموذج الدراسة

تماشياً مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تنطلق الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة من فكرة نريد التأكد من صدقها و ثباتها أو رفضها ونفيها تماماً، تتعلق هذه الفرضية بمعرفة مدى التلازم والترابط بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة لذلك يمكن صياغة هذه الفرضية على نحو التالي:

-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية

محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تحتم هذه الفرضية بمعرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة حيث يمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

### التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

#### أولاً: التموضع الاستمولوجي

يعد اختيار الموقف الاستمولوجي أمراً هاماً في إعداد الدراسة من بين العديد من النماذج الاستمولوجية، ولأن هذه الدراسة تهدف للتحقق من دراسة علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كخطوة أولى ثم تحديد كيف يمكن أن يتأثر الرضا الوظيفي كمتغيرات تابع بالعدالة التنظيمية كمتغير تابع بأنواعها المختلفة، لأننا نعتقد أن عدم توفر العدالة بأنواعها المختلفة سواء كانت هذه الأنواع مجتمعة أو منفردة سيؤدي حتماً إلى انخفاض في معدل الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من منطلق غياب كلي أو جزئي للعدالة التنظيمية في الواقع.

انطلاقاً من هذا الافتراض وبهذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع هذه المذكرة ضمن النموذج التفسيري، وقد تم تحديد هذا الموقف من خلال تفاعل أربع مقاربات وهي:

#### أولاً: المقاربة الوجودية "ontologie"

تتصور هذه المذكرة أن وجود درجات مختلفة من الرضا الوظيفي لدى عمال وموظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة حقيقة ليست مطلقة، يتوقف وجودها على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للمؤشرات التي من خلالها يتم قياس مستويات الرضا الوظيفي ومدى تطبيق وتجسيد العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة، لهذا فإن جمع المعلومات يعتمد على إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة موضوع الدراسة كل حسب توجهه ووجهة نظره.

#### ثانياً: المقاربة المعرفية أ الاستمولوجيا "Epistemologie"

تم الاستناد في دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي انطلاقاً من نظريات ونتائج بعض الدراسات السابقة، وبما أننا نعتقد أن الرضا الوظيفي كظاهرة إنسانية تنتشر في المؤسسات بشكل يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال بعض المؤشرات وان عدم الرضا قد يشكل بمشكلة حقيقية محسوسة. لذلك تحاول هذه الدراسة وصف هذه المتغيرات ثم تفسيرها وتحليل العلاقة بينهما من خلال استقراء الواقع بالتقصي الميداني باستخدام الأساليب الكمية كالأدوات الإحصائية.

### ثالثا: نظرة القيم "Axiologie"

يتوقف النظر لدراسة موضوع هذه المذكرة على فكرة مفادها أن حقيقة المعارف والنتائج التي يمكن الوصول إليها تعكس بدرجة كبيرة سلم القيم الاجتماعي لدى عمال وموظفي المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، مما يعني الاعتماد سيكون بناء على الأحكام الشخصية في استقراء الواقع.

### رابعا: نظرة المنهج "Methodologie"

تقوم هذه النظرة على الجمع بين استخدام منهج التفكير الاستنباطي في التأطير النظري وفي تفسير النتائج وشرحها بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة، كما يتم استخدام منهج التفكير الاستقراء أيضا في استقراء الواقع من خلال المسح الاجتماعي بأسلوب العينة للاستدلال بها على مجتمع الدراسة، باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. وهذا ما أدى بنا لانتهاج المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتفسير متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها.

### ثانيا: ومنهجية الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني والتحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على الصعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمع من خلال الإجابة عن الاستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة وفيما يلي تبيان لنوعين البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والالكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

## تصميم الدراسة

### 1- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لاستقراء واقع الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة والوقوف على حقيقة العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها الإجرائية والتوزيعية والأخلاقية ومن ثم معرفة مدى ارتباط هذه الأبعاد التنظيمية بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية ، حيث تستدعي دراسة مدى تأثير العدالة التنظيمية وتفسيرها لمختلف مستويات الرضا الوظيفي من منطلق الوقوف على تأثير مختلف أبعاد العدالة التنظيمية كل على حده في تحقيق الرضا الوظيفي كعوامل مؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.

أما بخصوص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة الارتباط بين متغير الرضا الوظيفي العدالة التنظيمية، فمن

خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة حاولت الباحثة الإلمام بكافة الوقائع والأحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها أو محاكاتها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار المجتمع من أطباء وممرضين في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة- حيث بلغ عددهم (160) عامل، حيث تم توزيع (50) استبانة، وتم استرداد (38) استبانة، وكانت كلها صالحة لدراسة.

### 2- أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تسود عالمنا المعاصر أمام ما تصنعه هذه المنافسة من أهمية كبرى للعنصر البشري للمحافظة والإبقاء عليه. كما تبرز أهميته في كونه موضوعا ذو أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بحيث تُعد مثلا هذه المفاهيم من بين أهم الموضوعات الفعالة والمؤثرة في أداء المنظمات والعاملين فيها، مما يزيد من مستوى ثقتهم في الإدارة وقناعتهم بها وبالتالي الوثوق فيها. لذا تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة ولاية بسكرة.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي:

**الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار النظري لرضا الوظيفي

- تعريف وأهمية الرضا الوظيفي
- نظريات الرضا الوظيفي
- أنواع الرضا الوظيفي
- مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي
- أساليب الرضا الوظيفي
- أبعاد قياس الرضا الوظيفي

**الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل الإطار النظري للعدالة التنظيمية

- ماهية العدالة التنظيمية
- نظريات ومقومات العدالة التنظيمية
- نماذج العدالة التنظيمية
- أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية
- أهمية العدالة التنظيمية (التأثير والآثار)

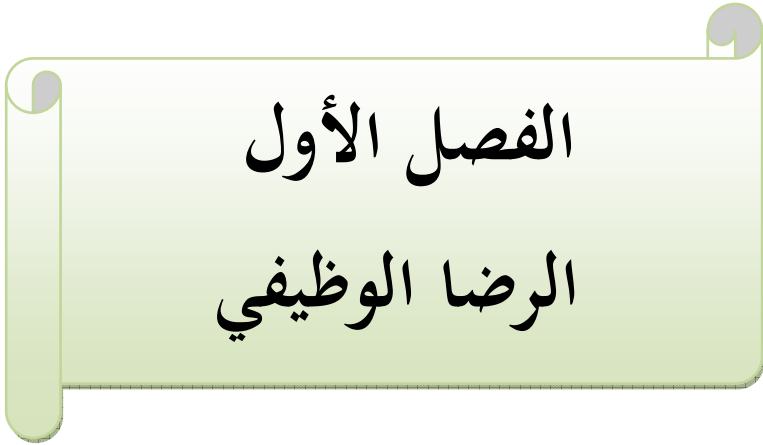
**الفصل الثالث:** يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة

واختبار فرضياتها

- التعريف المؤسسة محل الدراسة



- إجراءات الدراسة
- عرض نتائج الدراسة
- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة



الفصل الأول  
الرضا الوظيفي

## مقدمة الفصل

يعد الرضا الوظيفي من ضمن أهم المواضيع اهتماما في العقود الأخيرة ، نظرا لارتباطه بعدة مجالات كالإدارة الصناعية والتجارية وعلم النفس التنظيمي، كما أن له دورا كبيرا على مرد ودية العامل حيث أعطي له اهتماما خاصا لاعتباره من العناصر الأساسية للتحفيز في العمل، لكونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو الخارجية في البيئة المحيطة ، فلا شك أن مستوى الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة والفرد أيضا نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومن اجل إبراز الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي ، نظريات الرضا الوظيفي، أنواع الرضا الوظيفي ، مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي ، أساليب الرضا الوظيفي ، أبعاد الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات والنظريات حول عوامل تحقيق الرضا عن العمل من عدمه، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فأهمهم 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 في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي، لما له من أثر فعال على أداء الفرد وسلوكه .

## المطلب الأول: تعريف وأهمية الرضا الوظيفي

## أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

نعرض في هذا الفرع المفهوم اللغوي والاصطلاحي لرضا الوظيفي (قصة، 2018، صفحة 23.24)

1- لغة : يشار إلى الرضا في اللغة بأنه ضد السخط.

ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد من مجموع من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملائه

2-اصطلاحاً: يعرف على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات و ولرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات :

يعرفه ستون بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (سلطان، 2004)

ويرى "super" أن > رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة حياته التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته < (صلاح الدين محمد، 2004)

يرى " إيهاب " أن الرضا الوظيفي ينظر له على انه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا

الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد. (عويضة، 2008)

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، و انتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (البارودي، 2015، صفحة 38)

وعرفه "هوبوك" بأنه : >> مجموعة من الاهتمامات بالعوامل الوظيفية و النفسية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته <<

عرفه Edwin Locke على أنه: "الحالة العاطفية الإيجابية أو السارة، والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل. (بن عبيد، 2005-2006)

ويعرفه S.C.Stone بأنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية. (بن محمد الحميضي، 2007)

وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي: "هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

#### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

#### 1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- سيادة روح الثقة، المودة والتعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين وبين الأفراد أنفسهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد معا.
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة، وتحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين.
- يساعد المنظمة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد البشرية بحيث يمكن لها التوفيق بين أهدافها وأهدافهم، مما ينمي شعورهم بالرضا، ويساعد في التغلب على شعور السخط والاستياء.

- إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، وبذلك يتم التعرف على جوانب القصور، ومحاولة علاجها، وأيضا معرفة المشكلات التي تؤثرهم، لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.
- يعتبر من أهم مؤشرات الصحة والاستقرار للمنظمة، ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الأفراد فيها بالرضا تكون غير ناجحة مقارنة بالتي يشعر أفرادها بالرضا، مع ملاحظة أن الفرد الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل.
- قياس اتجاهات الأفراد نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل و المنظمة. (أبان عثمان، 2005)

## 2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:

- يساهم في زيادة المشاعر الإنسانية الإيجابية في مختلف الأعمال، ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية التي تتطلب رضا الفرد و قناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي إلى الإبداع والتجديد.
- يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للفرد، وهذا ما يؤدي إلى النجاح في العمل، و بالتالي زيادة إنتاجيته. (محمدحسن، 2012)

## المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي وقد توصلوا من خلال استخدامهم لطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة .

ومازلت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومازلت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين

1. نظرية سلم الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية ماسلو من أهم النظريات التي اهتمت بتفسير سلوك الفرد في سعيه للإشباع حاجاته حيث تقوم على مبدئين:

\* أن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزها أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد ولا

تشكل حافزا لذا من الضروري معرفة الحاجات غير المشبعة أو الملقاة والتي قد شكل حالات الاستياء وعدم الرضا.

\* أن حاجات الفرد تكون مرتبة تصاعديا على شكل هرم بحسب الأولوية . (أبوشماله، 2010)

- الحاجة الفيزيولوجية : وهي الحاجات التي تساعد في بقاء الفرد واستمرار يته كالحاجة إلى الأكل والشرب وتعتبر هذي المجموعة من اقوي المجموعات.

- الحاجة إلى الأمن والسلامة : وتتضمن الحماية من الإخطار الصحية والبدنية وكذا الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرار يته في العمل ولضمان استمرار الدعم المادي الضروري للمحافظة على مستوى معيشة معين.

- الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في الانتهاء وربط علاقات مع الآخرين يسودها التعاطف والحب.

- حاجات الاحترام: وهي حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورا ايجابية عن نفسه واعتراف الآخرين بيه وأهميته (كالشهرة والأهمية والحرية)

- الحاجة إلى تحقيق الذات: وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وهي الرغبة الإنسان لان يكون ما يود أن يكون (وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات)

2- نظرية هرزبرغ ( نظرية ذات العاملين HERSBERGS TWO FACTORS THEORY )

قدم هرزبرغ نظريته في الدافعية و التي عرفت بنظرية ذات العاملين، و تقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى صنفين:

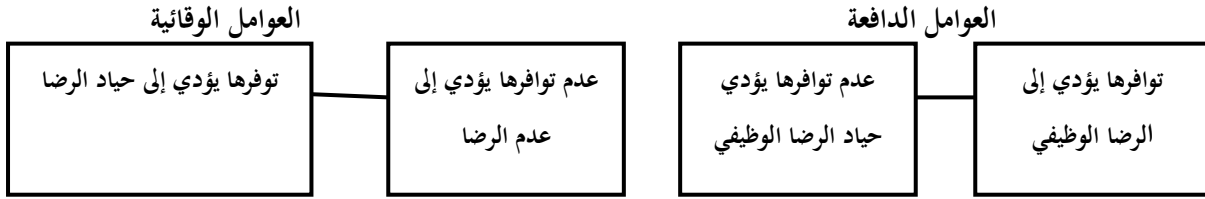
أ-العوامل الدافعة : و هي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل و الأداء الجيد و الإخلاص للعمل و الارتباط بالمنظمة و الولاء لها، و من هذه العوامل : التقدم ، المسؤولية ، الانجاز، اعتراف الآخرين و احترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد وقد أطلق Herzberg و زملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا و ذلك لان وجودها من شأنه أن يجعل الفرد راضيا عن عمله. (عطية، 2000)

ب -العوامل الصحية(الوقائية):و هي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله، (كسياسات المنظمة، نمط إدارتها ، نمط الإشراف ، العلاقة بين الأفراد ،الراتب ، ضمان الوظيفة ، المركز الوظيفي ) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد

سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء و عدم الرضا ، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الاستياء و عدم الرضا لدى العاملين و قد أطلق Herzberg و زملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية و ذلك لان وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا.

وهي النظرية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(01-01): نظرية هرزبرغ



المصدر: (ماهر، 2003، صفحة 225)

وقد لاقت نظرية هرزبرغ قبولا من الممارسين واهتماما كبيرا من العلماء السلوكيين ، وقد كانت هناك نتائج مؤيدة لهذه النظرية ، وأخرى غير مؤيدة لها.

وفيما يلي الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

-التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ و مؤيديه.

-أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.

### 3-نظرية ألدرفر (ALDERFER THEORY)

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات: (سلطان، 2004)

1-حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

2-حاجات الارتباط: وتعبّر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

3-حاجات النمو: وتعبّر عن سعي الفرد لتطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو. (سلطان، 2004)



4- نظرية القيمة

يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. وهذا لا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية و أنها موجودة بذاته بشكل موضوعي بمغزل عن رغبات الفرد بينما تتصف بالذاتية غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي. (العديلي، 1981)

5- نظرية التوقع

ترى هذه النظرية أن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واحد بين عدة بدائل، أن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية لا سيما بالمعتقدات والاتجاهات و أن الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل وهي تهتم بدافعية الفرد وبدافعية المنظمة من جهة أخرى. (تيسير، 2008)

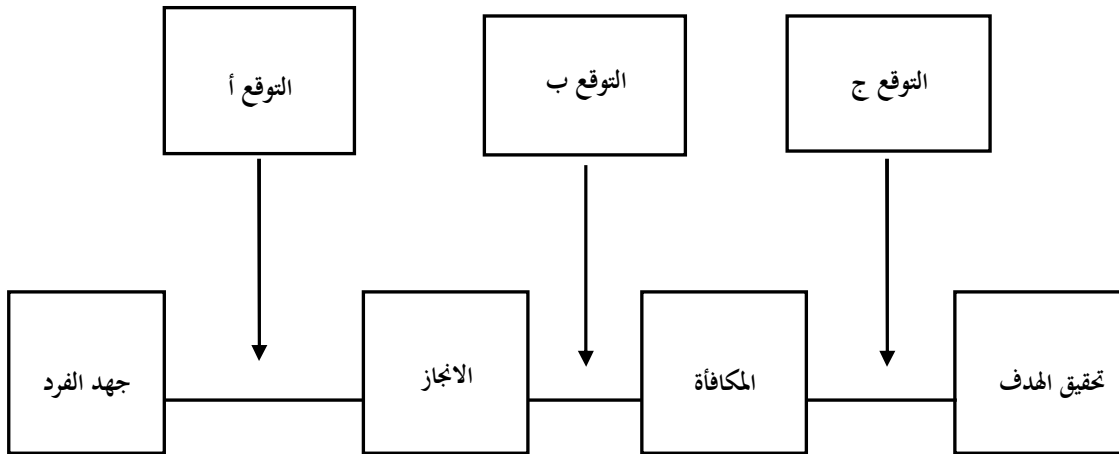
وتعتمد هذه النظرية على المفاهيم التالية :

1- التوقع: وهو الاعتقاد بان جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح.

2- التكافؤ: وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل أن يعطي الفرد قيم مختلفة للحوافز للنقود.

3- النفع أو الفائدة: وهي الاعتقاد بان تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما

الشكل رقم(01-02):نظرية التوقع



المصدر: (اللوزي، 2009، صفحة 112)

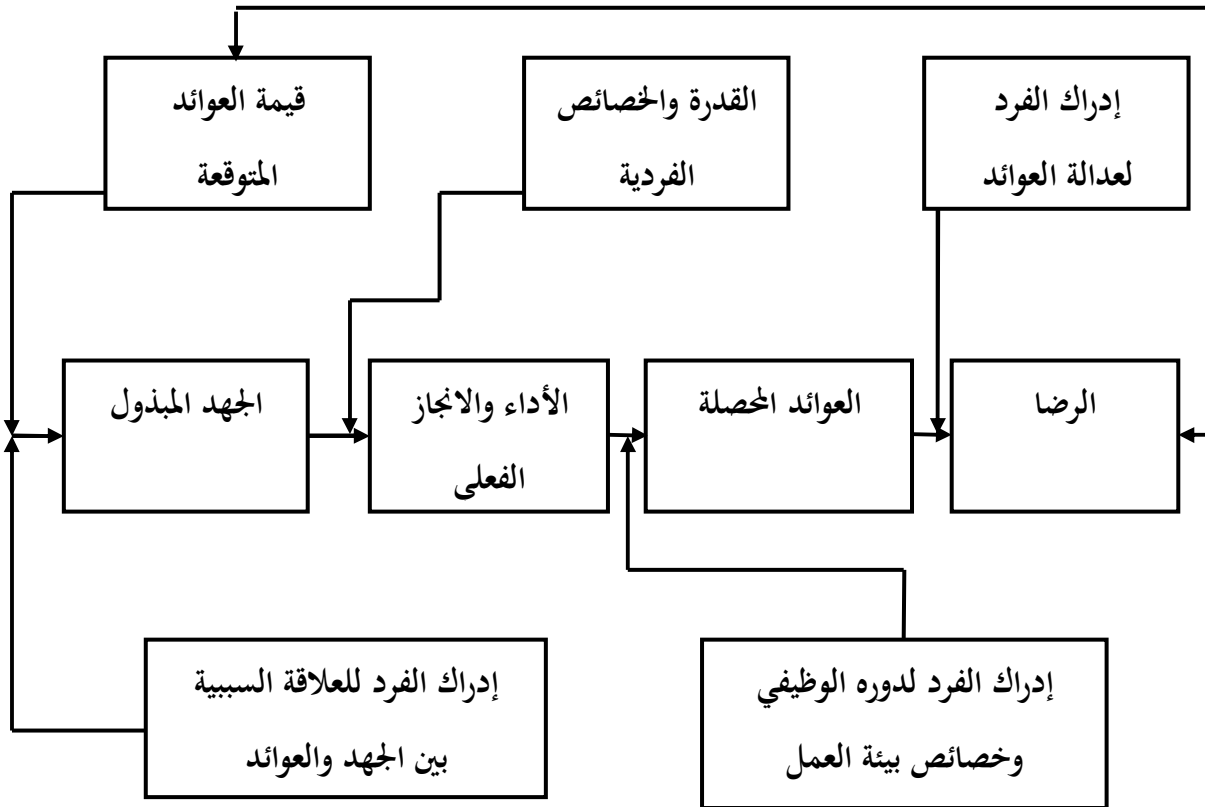
6- نظرية الدوافع والأداء والرضا لبورتر ولولر

قام "ليمان بورتر" و" إدوارد لولر" بتطوير نموذجهما عن الرضا الوظيفي سنة 1968 حيث ربطا الرضا الوظيفي بكل من المكافآت و الأداء، فعندما يقدم الفرد أداء أو يبذل جهدا يحصل على مكافأة، و يشعر الفرد بالرضا من خلال هذه المكافأة إذا كانت عادلة و منسجمة مع الجهد و الأداء الذي يقدمه في ظل مقارنة ذلك بمكافآت الآخرين، فأداء الفرد يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة. (القيروني، 1989)

و يرى لولر بأن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق بين شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و ما يدرك الفرد بأنه حصل عليه فعلا، كما يرى أن محددات رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة، و ذات علاقة بثلاث أبعاد هي: الأجر، الإشراف، الرضا عن العمل (هاني، 1985)

و يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01-03): نموذج بورتر و لولر للعلاقات و الأداء



المصدر: (عاشور، 1983، صفحة 60)

و تتمثل العناصر التي تشكل هذا النموذج في:

أ. قيمة المكافآت: أي مدى جاذبية العوائد التي يمكن أن يجنيها الموظف عند قيامه بأداء عمل ما، و يظهر من الشكل وجود علاقة بين المكافآت والرضا.

ب. إدراك احتمال أن الجهد سيؤدي إلى المكافأة: حيث أن الموظف قد يعتقد أن تحسين الأداء سيؤدي إلى مكافآت أكثر و إلى إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء.

ج. الجهد: ويقصد به في النموذج مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في العمل بغض النظر عن نوعية الأداء.

د. قدرات و صفات الفرد: وهي مجموعة السمات التي يملكها كالمهارات و الذكاء.

هـ. إدراك الدور: ومعناه تحديد الأداء الناجح للعمل أي معرفة مهام الوظيفة.

و. الأداء: و هو المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما.

ز. المكافآت: يميز "بورتير و لولر" أن هناك نوعين من العوائد، كما هو واضح من الشكل، وهي العوائد الداخلية التي يشعر بها الفرد عندما ينجز عمله بكفاءة، و العوائد الخارجية وهي ما يحصل عليها الفرد من المنظمة كالترقية و الأجر.

ح. إدراك عدالة المكافآت: ويتمثل في الجزاء المناسب كما يراه الفرد.

ط. الرضا: و يرى "بورتير و لولر" أن الرضا في المنظمة له علاقة بإدراك المكافآت.

و قد افترض "بورتير و لولر" أن مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يتوقف على عاملين هما: قيمة المكافآت، و مدى إدراك احتمال أن هذا الجهد سيؤدي إلى الحصول على مكافأة، وبالتالي إذا كانت قيمة المكافآت عالية في نظر الموظف و أدرك أن بذله للجهد سيمكنه من الحصول على هذه المكافآت، فإنه سيحاول تحقيق الأداء الذي يحقق رغباته إذا كان قادرا على ذلك، و تتحدد مقدرة الفرد على العمل من خلال خبراته ومهاراته المكتسبة وقدراته الشخصية.

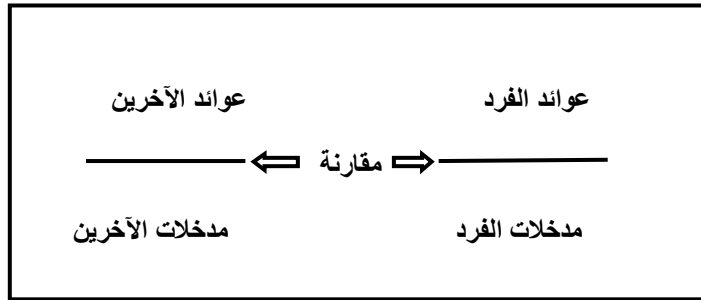
كما يفترض الباحثان أن الأداء ينتج مكافآت داخلية وخارجية، تتمثل الداخلية في: الشعور بالاعتزاز والفخر عن إنجاز العمل بكفاءة، أما الخارجية فتتمثل في العوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة مثل: الأجر والحاجات الاجتماعية، هذه المكافآت هي التي تقود إلى الرضا الوظيفي من خلال إدراك الموظف لعدالتها وتناسبها مع مدخلات عمله. (السلمي،

(1985)

7- نظرية العدالة

تعود هذه النظرية للعالم adams إذ يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة و المساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته وتفترض النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد و بتحقيق التوازن فانه يحدث الشعور بالرضا بين العاملين أما إذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا. (عطا، 2014)

الشكل رقم (01-04): معادلة العدالة لAdams



المصدر: (هاشم، 2010، صفحة 101)

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا هما :

1- الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به ،فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد ، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته ،بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه ،وبعضها الآخر متعلق ببيئة العمل ، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع ،ابتكاري أو عادي ، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل الفيزيائية من التهوية والإضاءة و الأدوات و الأجهزة المستخدمة وحجم العمل ونوع الإشراف والتنظيم الإداري ،فكلما كان حجم الإدارة صغيرا زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية و الوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي ، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل.

2- الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي. لكن على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي النوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطيه بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى، فالعمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين قد يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشاعات التي تتيحها وظائف المستويات التنظيمية العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل محتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة. (جلال، 2016)

المبحث الثاني: مظاهر الرضا، أبعاده وأساليبه

### المطلب الأول: مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مظاهر و مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، حيث انه كلما علت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان دليلا على انخفاض الرضا. بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صور أو مظاهر تكشف عن وجوده منها:

□□ الإنتاجية المرتفعة: هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة. أما اليوم وبالإضافة إلى الكمية نتكلم أيضا على الجودة، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها أغلب أوقاته.

□ انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فهذا يمكن التوقع بأن العامل س وف يحضر دائما والعكس صحيح.

□ قلة الشكاوى والصراعات والنزاعات: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لان تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من العبء معالجتها.

□ اختفاء الشائعات: تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن للشائعات أثرا سلبيا على جو العمل، فهي تحدث توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية، ومن ثم الرضا عن العمل.

□ انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.

□ انخفاض معدل دوران العمل: كلما زاد رضا العامل عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

□ انخفاض معدل حوادث العمل: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية. (رقام، 2015)

و نظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدا و إبراز درجة التكامل فيما بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد. (ضياف، 2000)

أ - التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به. (تيسير، 2008)

ب - كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا ، و التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة . (رجب الشاوي، 2011)

ت - الإضراب:

الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها شكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما انه نوع من الغياب، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور ، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينه من تأزم و توتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات .

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور و تديني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك و هذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج من قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة و الإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو سوء ظروف العمل.... الخ و كلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد و المؤسسة معا (عزيون، 2006-2007).

د - اللامبالاة و التخريب:

إن الانسجام و التوافق بين الفرد العامل و أعضاء المؤسسة ، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه و يوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات، و بغياب ذلك الانسجام و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم لنا و تعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا فيصبح مزمنا، و النتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير راضي، كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و خيانة الأمانة، و تشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد و الأسباب متعددة، فأى تعطل في إنجاز العمل يعتبر انسحابا عنه.

ذ - الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب من التعرض إلى الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، و ليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله .

وأيا كانت التفسيرات فان البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات و درجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساس ي تراكم مشاعر عدم الرضا، و الملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، و نعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، و التعاون يكون متجسدا، و نجد العكس في حالة مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب و اللامبالاة.

(سلطان، 2004)

### المطلب الثاني: أساليب الرضا الوظيفي

تعددت أساليب قياس الرضا الوظيفي، و اختلفت من باحث إلى آخر، و يعود ذلك لكونه شعورا إنسانيا يصعب التحكم فيه، و يختلف باختلاف العوامل المؤثرة فيه من فرد إلى آخر، و تنقسم المقاييس المتبعة في قياسه إلى قسمين: موضوعية و ذاتية و هي كالآتي:

#### أولا: المقاييس الموضوعية

يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة ومعدل الإنتاج المرفوض في العمل، وغيرها...، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. (خطاب، 2003)



ونجد بينها مايلي:

معدل الغياب:

ويحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{مجموع عدد الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$$

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

□□ ترك العمل: ويستخدم معدل ترك الخدمة الاختياري (كالاستقالة أو التقاعد المسبق) لقياس مدى كفاءة السياسات

المتبعة من قبل المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي و يمكن قياسه بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس الفترة}}$$

□ معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما خلال المعادلة التالية:

-معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فانه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فان ذلك يعتبر كمؤشر عن

عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل . (عزيزو، 2015)

ثانياً: المقاييس الذاتية

أ. المقابلة:

وتعتمد على مقابلة الأفراد سواء فردياً أو جماعياً، وطرح الأسئلة التي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة مستوى رضا أفرادها، ويعتمد نجاح هذه الطريقة على التخطيط المسبق لها وأيضاً على مهارة القائم بها من حيث طبيعة الأسئلة وترتيبها، و كيفية استدراج الفرد للإجابة عن الأسئلة، هذا إلى جانب أنها تكشف عن بعض الجوانب من سلوك الفرد قد تعجز الملاحظة عن كشفها. (كمال، 2007)

ب. الملاحظة:

لا يستطيع الباحث في جميع الحالات أن يقوم بجمع البيانات الأولية اللازمة من خلال المقابلات المتعمقة وذلك من خلال توجيه الأسئلة، والسبب الذي يفسر ذلك هو أن الأفراد ربما لا يكون لديهم الاستعداد أو ربما يكونوا غير قادرين على الإجابة على هذه الأسئلة لاعتقادهم بأنها تمثل نوعاً من الاعتداء على خصوصياتهم، أو تمثل نوعاً من الإزعاج لهم، أو لعدم فهم الأسئلة، ومن ثم عدم القدرة على الإجابة عليها، ومن هنا فإن جمع البيانات في مثل هذه الحالة يمكن أن يتم من خلال طريقة أخرى وهي الملاحظة. (سيد، 2002)

ج. الاستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقياً أو رقمياً توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منه الحصول على تقرير من جانب الفرد على درجة رضاه عن العمل، ومن أهم مميزات ما تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الحال في المقابلة، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية. (بختي، 2015)

**المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي**

للرضا الوظيفي العديد من الأبعاد الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة لهاته الأبعاد، وحسب دراسة كل من (دره، 2011، ص38) و(Bavendam.2000) هناك خمس أبعاد للرضا سنتطرق لتعريف كل منها على حدا:

أ-الرضا عن الأجر:

يعرف الأجر على انه المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للمنظمة، وهذا المبلغ من المال يستخدمه لإشباع حاجاته الأساسية، إذ يعتبر الأجر من العوامل الضرورية جدا لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها: دراسة ميلر 1941 ، دراسة طومسن 1939 ، دراسة كندل وسميث 1963، والتي أكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي .غير أن البعض مثل هرزبرغ ورفقائه يرون انه لا علاقة بينهما، إذ يرون أن الأجر يحقق الحاجات الفيزيولوجية فقط وان توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد. وهنا يكمن الخطأ . إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية. ولذلك مهما يكن المنطلق فانه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل. (فليه، 2005)

ب-الرضا عن المنصب:

يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، فالأفراد الذين يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل، كما يمكن أن يكون تعبيراً عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل. فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فرمما يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بأعمال متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تبرز فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، طبيعة أنشطة العمل، فرص الانجازات التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا (عبد الوهاب، 2017)

ومن هذه المتغيرات نذكر:

أولا :درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، اي كلما قل

تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.

ثانيا: درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته وتمطه الخاص في تأدية العمل.

ثالثا: استغلال الفرد لقدراته: أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

رابعا: خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا على العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته. (فليه، 2005)

#### ج: الرضا عن العلاقات:

شيء الإنسان اجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجهه أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء كانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي أم غير الرسمي لها أثر كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو من عدمه، فكلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله ايجابية وفعالة وتتسم بالاستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا عن وظيفته. وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعدم الانسجام بين الفرد والآخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الفرد العامل وبالتالي انخفاض مستوى رضاه. (بالرايح، 2010)

كذلك يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل. فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فان رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فان رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا، إما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل مع آخرين يمثلون مصدر إحباط وتوتر للفرد فان هذا يجنب الفرد الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل مع هؤلاء الأفراد، وفي حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فان هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء.

هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل

تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد غالى الانتماء قوية. إما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا. (مكطوف، 2016)

#### د: الرضا عن الإشراف:

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المالية حيث أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين وان معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحفيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية. فالقائد أو الرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء ومشاكل تجاهه. أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل أفكار وراء مرؤوسيه موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها ويكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولائهم ورضاهم عن عملهم بما في ذلك تحقيق الهداف التنظيم.

لكن يجب إن نورد تحفظا صغيرا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الخوافر ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه، ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل. (شباع، 2014)

#### و: الرضا عن ظروف العمل:

بدا الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ( أعمال التون مايو وتجارب هاوثورن)، فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.) وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فأنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله. كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي. (فليه، 2005)

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات المورد البشري المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح. كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

## خلاصة الفصل:

على ضوء محتوى الفصل، يتضح جليا أهمية الرضا الوظيفي الذي حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين، كونه مفهوم واسع ومتشعب يرتبط بالفرد في حد ذاته وبكل ما يحيط به، لذلك لم يتفق على تعريف واحد وموحد له، نظرا للصعوبات الكامنة في ضبطه وتأثره بجملة من العوامل الشخصية وعوامل متعلقة بالوظيفة وأخرى متعلقة بالبيئة، فالرضا الوظيفي يعتبر من أهم العناصر التي تساعد في زيادة فاعلية العامل بمختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث يدفعهم طوعا لزيادة الأداء وهذا ما تسعى إليه المنظمات بغض النظر عن طبيعتها، إضافة إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض ملموس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وضياع الوقت وغيرها من السلوكيات السلبية الناجمة عن عدم الرضا، وقد تطرقت العديد من النظريات لهذا الموضوع في محاولة منها للكشف عن مصدر هذا الشعور انطلاقا من الرغبات التي توجه سلوك الأفراد لإشباع هذه الحاجات، كما تناولت العديد من الدراسات موضوع الرضا الوظيفي وذلك في عدة بيئات مختلفة، اختلفت نتائجها نظرا لطبيعة وأهداف كل مؤسسة.

## الفصل النظري الثاني العدالة التنظيمية



## مقدمة الفصل

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لأفرادها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابيا على سلوكياتهم وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم، الأمر الذي جعل هذا الفرد يحتل جزءا كبيرا من البحث في حقل التنظيم و السلوك التنظيمي و حقل إدارة الموارد البشرية، ذلك أن إحساس الأفراد العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء الوظيفي بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، من خلال انخفاض مستويات الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي و بالتالي الأداء الوظيفي بوجه عام.

وعلى ضوء ذلك سوف يتضمن هذا الفصل النقاط التالية: ماهية العدالة التنظيمية، نظريات ومقومات العدالة التنظيمية، نماذج العدالة التنظيمية، أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، ومن المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، من حيث توفير مناخ إيجابي للعمل، وما لها من آثار مهمة على سلوك العاملين وتوجهاتهم الذي يؤثر على أدائهم وأداء المنظمة ككل. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة ومقومتها أهم نظرياتها وأبعادها ونماذجها وأهم أشكالها و في الخير أهميتها (النتائج والآثار)

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:

## أولا: مفهوم العدالة لغة و اصطلاحا

العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم، و هو ضد الجور، و في أسماء الله سبحانه و تعالى: العدل هو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، و العدل: الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق و يعدل، و هو حكم عادل: ذو معدلة في حكمه، و العدل من الناس: المرضي قوله و حكمه، و فلان يعدل فلانا أي يساويه، و عدل الشيء يعدله عدلا و عادله: وازنه، و عادلته بين الشئين، و عدلت فلانا بفلان إذا سويت بينهما. (أبي الفضل، 2005)

فلفظ عادل يعني ناظر أو شابه، و هو يعني أيضا وازن، و عدل الشيء أي صحّحه و جعله مستقيما. (عزمي،

(2013)

و جاء في المعجم الوسيط أن العدالة هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من القديم و هي: الحكمة، و الشجاعة، و العفة، و العدالة، و العدالة هي الإنصاف، أي إعطاء المرء ما له و أخذ ما عليه، و إن العدل يختلف عن المساواة إذ أن المساواة تعني التساوي بين طرفين أو بين عدة أطراف، أما العدل فيعني إعطاء كل ذي حق حقه. (البكار، 2012)

#### ثانياً: مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي المفهوم الذي برز مع بحث العدالة في الحياة التنظيمية، و يرتبط هذا المفهوم بظروف و علاقات العمل التي تخلق الإيمان لدى الأفراد إذا ما عوملوا بشكل عادل. و قد تم تطوير مفهوم العدالة التنظيمية بالارتباط مع مفهوم توزيع الأرباح و المعايير و القواعد الاجتماعية التي تحكم الأساليب و العلاقات الشخصية المطلوبة لاتخاذ قرار التوزيع.

يرى بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية هي إدراك أعضاء المنظمة للأدب و الاحترام في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، و تدفعهم للعمل معا بفاعلية، لذا يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالجوانب المادية و غير المادية تجاه العاملين، فهم يحبون و يريدون المنافع المادية، ولكن أيضا يهتمون بكيفية معاملة المنظمة لهم (الجانب المادي) فالعدالة تعتبر عاملاً مهماً في بناء العلاقات في المنظمة و المحافظة عليها. (رجب الشاوي، 2011)

-يعرفها dani. et .al. 1996.p161 بأنها "إدراك العاملين لمعاملتهم بصورة خالية من التحيز من قبل المنظمة وقادتها" (أحمد الزهيري، 2018)

-يرى Seel & Moor أن العدالة التنظيمية "مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية الذي يدركه أحد الأفراد على أنه إجراء متحيز و غير موضوعي، قد يدركه فرد آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية و عدم التحيز. (حيدر، 2012)

-وتعرف العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، و تأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين." (مولي، 2015)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن "العدالة التنظيمية هي شعور العاملين بالإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات، و إدراكهم لموضوعية الإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات، بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة التعامل من طرف رؤسائهم، مقارنة بزملائهم، مما يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة".

### المطلب الثاني: نظريات و مقومات العدالة التنظيمية:

#### أولاً: نظريات العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية وإن شاع استخدامه في الآونة الأخيرة إلا أن جذورها تمتد إلى بعض النظريات السابقة، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي حاولت تفسير العدالة التنظيمية وبالتالي تحديد العوامل التي تجعل من شخص ما يشعر بالعدالة، وتقع هذه النظريات ضمن النظريات المعرفية للدافعية والتحفيز ومن بين هذه النظريات سوف نتطرق لخمس نظريات هي: نظرية العدالة (Adams Stacey) ، نظرية التوقع (Victor Vroom) نظرية المساواة (Rawls) ، نظرية العدالة (Lawler et Porter) نظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson). (قهيري، 2019)

#### 01- نظرية العدالة (Adam's Equity Theory) سنة 1965 :

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adams عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية. ومضمون هذه النظرية: أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة. ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين الأول: النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات وتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، والمزايا الإضافية، والمكانة. أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته، وخبراته. ونظرية العدالة تهتم بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيق. وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر بنفس الشركة، أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته.

هذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث حالات مختلفة: أن نسبته أعلى (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضاً) هذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث حالات مختلفة: أن نسبته أعلى (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضاً) أو

نسبته متساوية (عدالة). (جرينبرج، 2004)

وقد اقترح "آدمز" ست طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي:

أ- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة. فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.

ب- يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره، أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.

ج- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعد العدالة مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرر أن عطاءه إلى المنظمة فعلا منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.

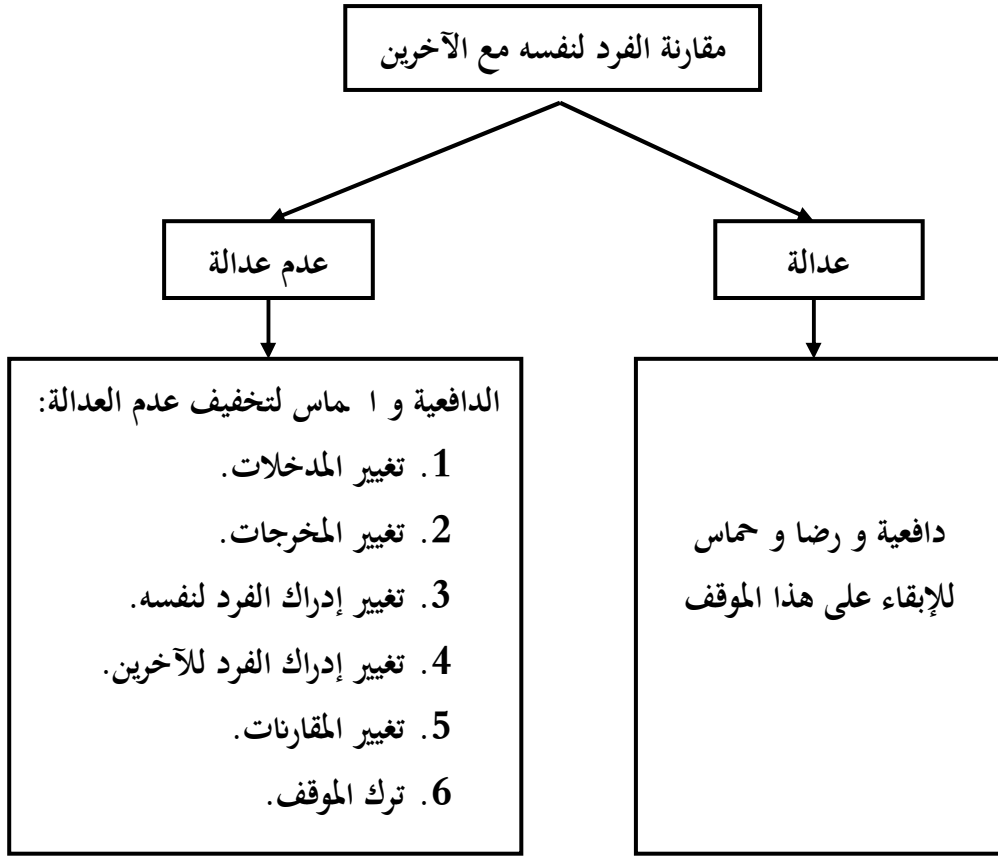
د- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أهدر مما تبدو فعلا

هـ- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.

و- الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة

ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة. (الشنفري، 2007)

الشكل رقم (02-01): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: (حسن، 2003، صفحة 190)

## 02- نظرية التوقع (Theory Expectancy) سنة 1964:

بدلاً من كتريز على الحاجات الفردية أو الأهداف أو المقارنة الاجتماعية، فإن نظرية التوقع تأخذ مدخلا أشمل، (Vroom) في عام 1964، فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريد. وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يكر فيما ينبغي عمله حتى يكافأ، وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل. (الزهراني، 2013)

ومن هنا تقوم نظرية التوقع على (03) ثلاث عناصر هي:

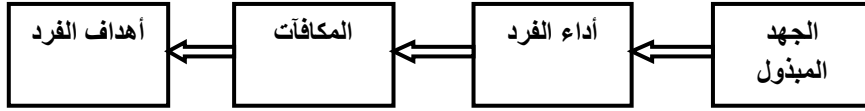
أ- الجاذبية (المنفعة): تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد

المتعددة.

ب- الارتباط بين الأداء والكفاءة: وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.

ج- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل. (خرموش، 2014)

الشكل (02-02): عناصر نظرية التوقع



المصدر: (خرموش، 2014)

03- نظرية بورتير و لولر (Porter & Lowler) سنة 1966 :

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيها بورتير ولولر 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 لأبعاد دوره كي يشكل دعمًا لهجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (الموقدة، 2010)

وقد ذكرنا نوعين من العوائد: (الزهراني، 2013)

أ- عوائد داخلية أو ذاتية Intrinsic Rewards : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه.

ب- عوائد خارجية Extrinsic Rewards: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

04- نظرية هيرزبيرغ (Hersberg Theory) سنة 1968 :

اقترح هيرزبيرغ (Hersberg) في عام 1968 مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم، وهي عوامل وقائية (Hygienic)، وعوامل دافعة (Motivators). فالعوامل الوقائية تنتمي إلى بيئة العمل ومحتوياته، وتعمل للمحافظة على العامل من أن يصيبه التذمر وعدم الرضا عن عمله، وتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين، وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، ونحوها؛ فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة، وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، أو أن علاقاته حسنة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، لكن هذه العوامل ليست كافية لتحقيق رضاه وتحفيزه على أعلى من مجرد الإنجاز. ولذلك فإن ثمة نوعًا

آخر من العوامل تخصص بحفز العامل، وتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم، ونحوها. وهذه عوامل تنتمي إلى محتوى العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل. (الزهراني، 2013، صفحة 37)

#### 05- نظرية المساواة لرولز (Rawls) سنة 1971:

وتستند النظرية على تصورين هما: حاله الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، هو مسألة العقد الاجتماعي، و هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلا أحرار، يتفوقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم و مصالحهم المشروعة، و اقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد سمى رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في " العدالة كالإنصاف"، أو "العدالة هي الإنصاف" (Justice as Fairness). ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى، والتي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه. (بوقليع، 2011)

#### 06- نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson) سنة 1998:

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستنادا إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردريكسون (Fredrickson) نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلب أساسي لإدارة المنظمات العامة. (السبوع، 2010)

#### ثانيا: مقومات 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 عادلة مقارنة مع الآخرين. وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بنائها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في

السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصبغة الإدراكية لتشكيل العدالة. وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية

- يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية؟
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبنى الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها. (الموقدة، 2010، الصفحات

(45-44)

#### المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

##### 1-النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكي و فولجر) (konovnsky and folger) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من تقييمات أكثر عمومية مثل: تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل: المحكوم عليهم عن أحكام القضاة القضايا الخاصة .

##### 2-النموذج الإضافي:

ويفترض هذا النموذج أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية،الإجرائية) له تأثيرات في التقييمات على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو أكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات

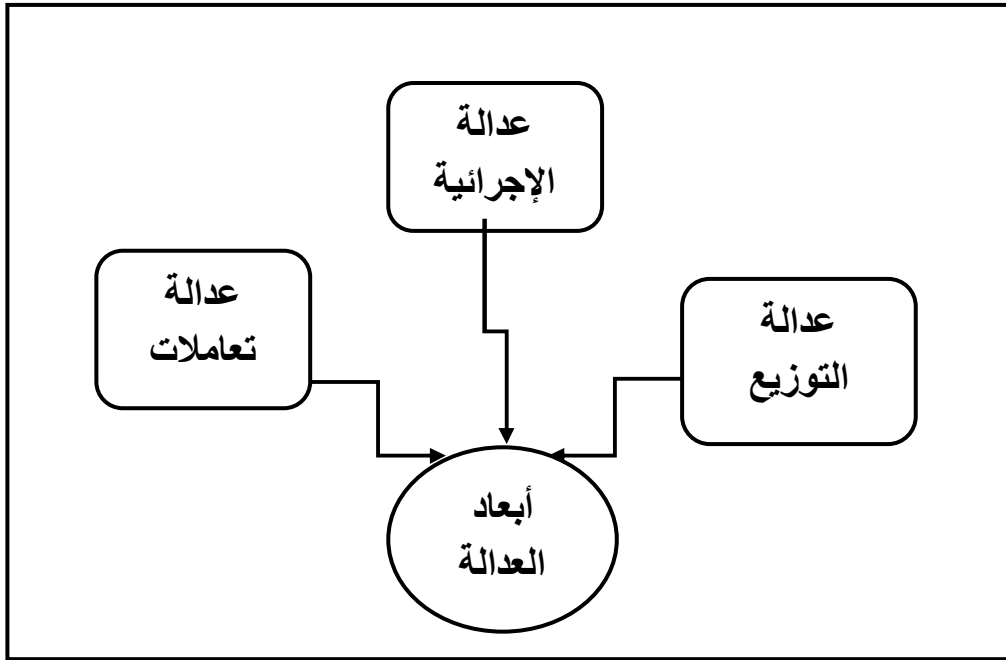


المبحث الثاني: أبعاد العدالة وأشكالها وأهميتها

المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية:

تقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد كما هي موضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (02-03): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: (الصمادي، 2008، الصفحات 41-46)

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

### 1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

يقصد بعدالة التوزيع، العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات

المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (خميس ابو ندى، 2007، صفحة 05)

ولقد استعرض (Organ,1988) القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وهي:

(حسين العطوي، 2007)

أ. قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة . فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق

تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، و إذا حصل العكس

فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق....) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت.

□ قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

\* إن عدالة التوزيع مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً لحساسية الشخص للعدالة في ضوء ما يتحصل عليه من موارد ملموسة مثل (الأجور و المكافآت المادية)، أو غير ملموسة مثل (الترقيات وجدول العمل) وهذه المخرجات من الموارد تحدد توجهات و تصرفات العاملين داخل المؤسسات، و الدافع في هذا التصرف هو المقارنة، أو القياس النسبي بالآخرين. (الخرتسي، 2018-2019)

وتعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والخوافر، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

## 2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تعرف أيضا بأنها " الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول إجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة، أي الإنصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت". (حسين العطوي، 2007)

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار خليفة سنة 1997 إلى أن العدالة الإجرائية عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (كفاح، 2016)

وقد أشار (Kwayman) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

العدالة المنتظمة : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

**العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار.

وقد ذكر (Morman) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها:

قاعدة الاستئناف: وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذ ظهر ما يبرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.

القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

قاعدة التمثيل: بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز. قاعدة الدقة: وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة وموضوعية.

عدالة الإجراءات هي انعكاس لإدراك العاملين لعدالة وهيكلية القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد بما في ذلك إشراكهم احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم. (الخرتسي، 2018-2019)

### 3. عدالة التعاملات (Interactional Justice)

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس. واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. تحتوي عدالة التعاملات على مكونين هما: (الطعامسة، 2015)

الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

كما يمكن توضيح قواعد العدالة التعاملية فيما يلي

قاعدة الاحترام: تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

قاعدة اللباقة: تشير إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين وأفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم، وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا

قاعدة الملائمة: تعني ألا تخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها.

قاعدة الكرامة: تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي.

قاعدة الحساسية: تضم جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساسا لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم ومحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم. : (الخرتسي، 2018-2019، صفحة 85)

فعدالة التعاملات تعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى العامل كإنسان من خلال التعامل معه بكرامة و احترام و فتح آفاق التفاعل معه من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات و الإجراءات الصادرة بحقه ، و يتضمن ذلك تقديم المبررات المنطقية و الواقعية حول أسباب هذه الإجراءات بموضوعية و حياد تام ، و من ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بالرئيس المباشر و العاملين ، و مقدار الاحترام الذي يبذله الرئيس للمرؤوسين ، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (الخرتسي، 2018-2019، صفحة 87)

### المطلب الثاني: أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية وتتمثل في:

1- العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقديم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

2- العدالة الخارجية: يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية و الصيدلة ، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الأساسية للمخرجات ، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية ، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة ، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3- العدالة الفردية: تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم ( يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره ممن تكافأ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. (خرموش ر.، 2013-2014)

### المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية(الآثار والنتائج)

إن العدالة من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أيضا أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وعدم توفرها يدفع الأفراد إلى سلوك اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم، فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من أمن و استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى. (عطا خالدية، 2014)

إن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها يمكن إبرازها فيما يلي:

□ أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة، فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها.

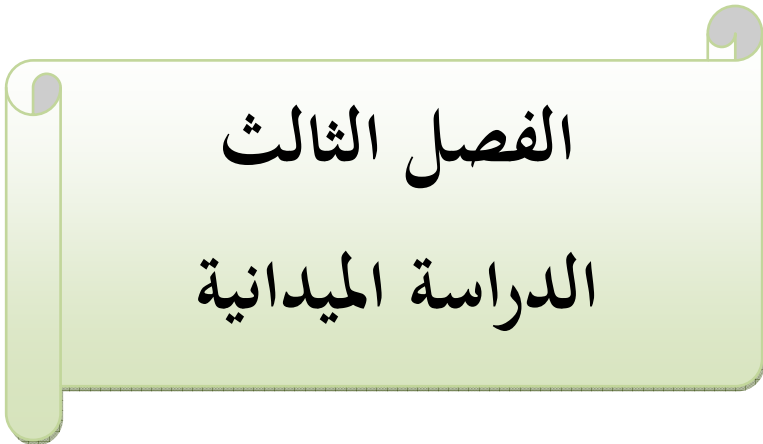
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

## خلاصة الفصل:

تعد العدالة التنظيمية أحد الأسس الأساسية التي تتركز عليها المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية، فقد احتلت العدالة التنظيمية مكانة هامة وتطور مفهومها بتطور الإدارة بداية من الحضارة الإسلامية وصولاً إلى المدارس الفكرية و الإدارية، فهي ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات و عدالة الإجراءات المرتبطة بها من جهة و إحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى.

للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد تمثلت في العدالة التوزيعية (عدالة توزيع النتائج)، العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات المتبعة لتحديد تلك النتائج)، والعدالة التعاملية (عدالة المعاملة التي يعامل بها الأفراد من طرف مرؤوسيه)، و قد سعت العديد من النظريات لتفسيرها انطلاقاً من هذه الأبعاد فمنها ما ارتبط بالعدالة التوزيعية و منها ما ارتبط بالإجرائية و منها ما ارتبط بأبعادها الثلاث.

وتتأثر العدالة التنظيمية بالعديد من العوامل منها ما يرتبط البيئة الداخلية للمنظمة و منها ما يرتبط ببيئتها الخارجية كما أنها تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية كالثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، زيادة دافعية الجماعة... إلخ



الفصل الثالث  
الدراسة الميدانية



مقدمة الفصل

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

حيث سنحاول تحديد أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأطباء والمرضى بمستشفى محمد مريجة سيدي عقبة-

بسكرة وذلك من خلال:

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-مجتمع وعينة الدراسة

3-أداة الدراسة وإجراءاتها

4-تحليل المحاور والإجابة عن الأسئلة الدراسة

5-اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتناول في هذا البحث التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ونشأتها وكذا مهامها بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي من مديريات فرعية ومكاتب

#### المطلب الأول:تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة-بسكرة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مجموع من العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج المسماة "محمد مريجة".

تغطي مجموعة من السكان وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم:07-140 المؤرخ في:19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها وتترتب على مساحة تقدر ب : 21185.54 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها 75428 نسمة، يحدها من الشرق دائرة زريبة الوادي ومن الغرب طولقة وبسكرة ومن الشمال ولاية باتنة ومن الجنوب ولاية الوادي وتواجهها في هذا الموقع يجعل مناخها بالشبه الصحراوي وحر

جاف صيفا وبارد شتاءا

#### المطلب الثاني:مهام المؤسسة

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحص الطبي العام والطب التخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة.
- المساهمة في حماية وترقية البيئة.
- المساهمة في تكوين ورسكلة مستخدمي مصالح الصحة.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(03-01):توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
26.3	10	ذكر	الجنس
73.7	28	أنثى	
100.0	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

بالنسبة لمتغير الجنس يتبين أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (73,7%) على حساب (26,3%) من الذكور وهذا ما يمثله الشكل البياني ويعود ذلك لكون عدد الإناث يتفوق على عدد الذكور، وذلك نظرا لأن القطاع الصحي عادة ما يستقطب الإناث أكثر من الذكور.

الشكل رقم(03-01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

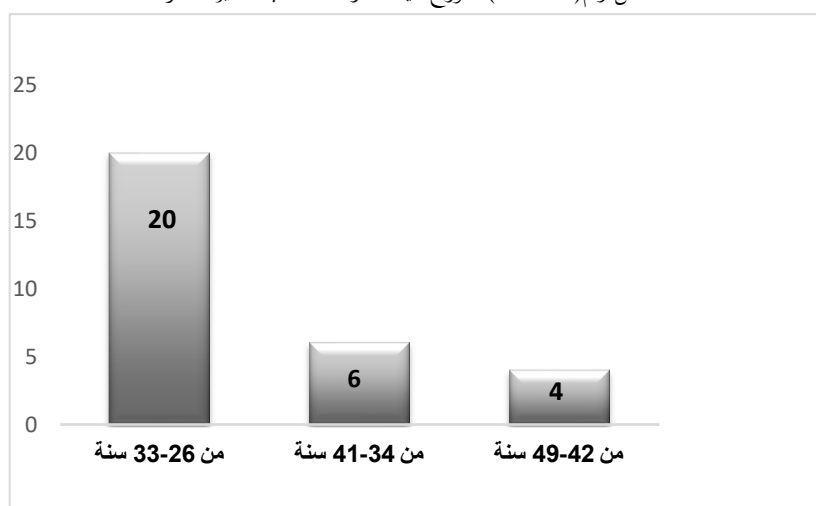
الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	
21.1	8	أقل من 25 سنة
52.6	20	من 26-33 سنة
15.8	6	من 34-41 سنة
10.5	4	من 42-49 سنة
0	0	أكبر من 49 سنة
100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

وفيما يخص العمر يتبين أن أكبر شريحة عمرية مكونة للعينة هي فئة الشباب، حيث كان أغلب المبحوثين ضمن الفئتين اللتان تقعان أقل من 33 سنة والذين بلغت نسبتهم (52,6%)، وأقل من 25 سنة بلغت نسبتهم (21,6%)، وبمرور عتبة الأربعة والثلاثين سنة نلاحظ انخفاض ملحوظ في عدد العمال من ذوي هذه الفئات العمرية، بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 34-41 سنة (10,5%)، والذين أعمارهم بين 42-49 سنة نسبتهم (10,5%)، أما بالنسبة لمن هم أكبر من 49 سنة فلم نسجل أي حالة. وهذا ما يمثله الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



وعليه يمكننا القول أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية الأقل من 33 سنة هذا راجع لكون المستشفيات تستقبل عدد كبير من العمال من مدراس السلك الطبي والشبه طبي الذين يتوجب عليهم أداء عدد سنوات اجباري في أول المشوار ومن ثم يقومون بالخروج للقطاع الخاص.

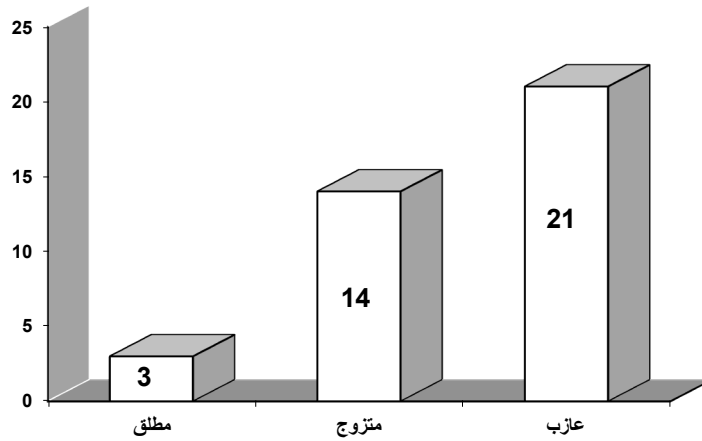
المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار		
36.8	14	متزوج	الحالة الاجتماعية
7.9	3	مطلق	
0	0	أرمل	
55.3	21	عازب	
100.0	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية للمبحوثين يتضح أن أغلب فئات العينة هم من العازبين حيث بلغت نسبتهم (55.3%)، ثم تليهم فئة المتزوجون والذين بلغت نسبتهم (36.8%)، بينما كانت نسبة المطلقين (7,9%)، ولم نسجل أي حالة من فئة الأرمل.



الشكل رقم (03-03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

وعليه يعود كون أغلب المبحوثين هم من فئة العازبين لسياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة والموجهة أساساً لفئة الشباب والتي في أغلب الأحيان تكون غير قادرة على الزواج حتى سن الثلاثين وبالنسبة لعدم تسجيل أي حالة من فئة الأرمل فلكون عدم احتواء العينة على أي عامل فوق 49 سنة وفي هذه الفئة العمرية تزيد نسبة الوفيات أكثر من الفئات الأقل منها.

المطلب الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

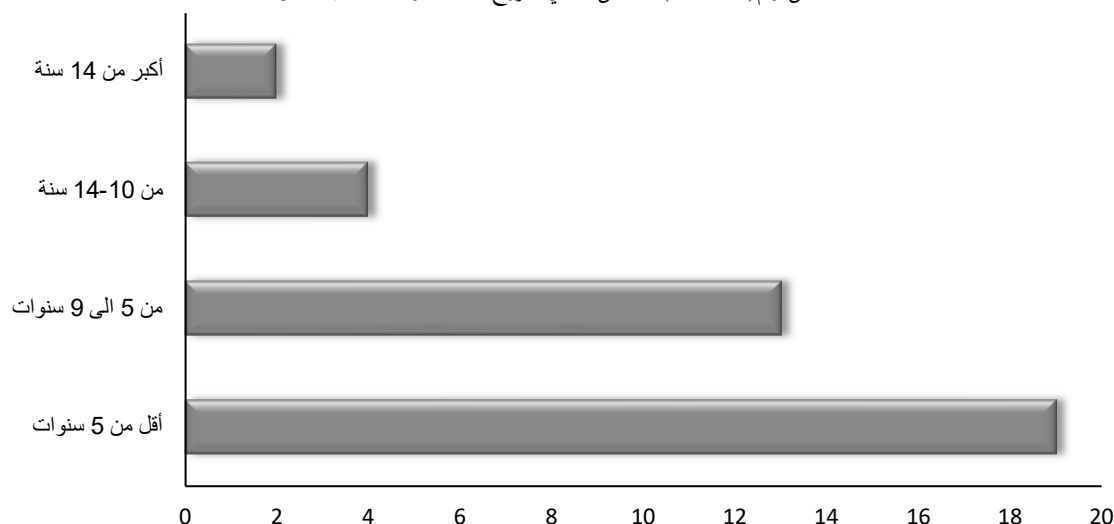
الجدول رقم(03-04): توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية

النسبة	التكرار		
50.0	19	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية
34.2	13	من 5 إلى 9 سنوات	
10.5	4	من 10-14 سنة	
5.3	2	أكبر من 14 سنة	
100.0	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن فئات العينة عدد سنوات خبرتها داخل المؤسسة أقل من 9 سنوات وهذا راجع لكون أغلب العمال هم من الشباب ولهذا ليس لديهم سنوات خبرة كبيرة، وعليه نجد أن أكبر فئة من العمال تقع تحت فئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (50,0%)، ثم تليها الفئة المحصورة بين 5-9 سنوات والذين بلغت نسبتهم (34,2%)، في حين نجد فقط (10,5%) من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10-14 سنة)، و(5.3%) عدد سنوات خبرتهم أكبر من 14 سنة، حيث أن تراجع عدد الأفراد ذوي الخبرة الطويلة راجع لأن العمال بعد أداء سنوات الخدمة الإجبارية يتوجهون للعمل في القطاع الخاص.

الشكل رقم(03-04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المطلب الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك

الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد العينة وفق متغير السلك الطبي

النسبة	التكرار		
34.2	13	سلك طبي	السلك
65.8	25	سلك شبه طبي	
100.0	38	المجموع	

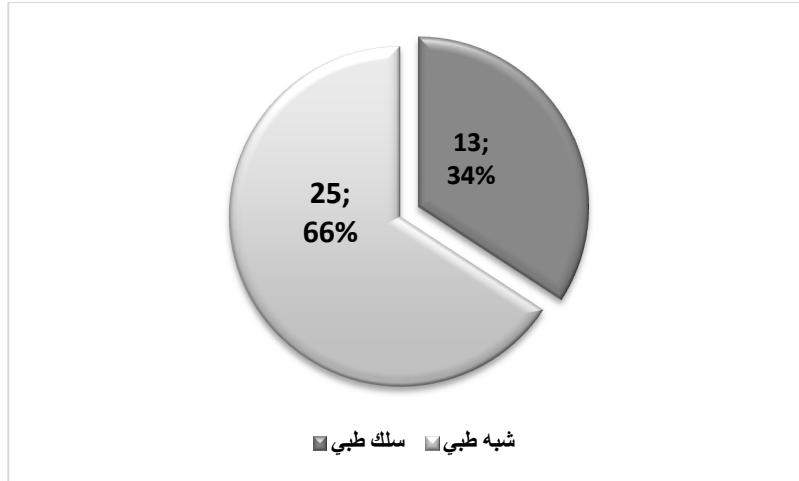
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

النسبة لمتغير السلك فنجد أن نسبة العمال من السلك الشبه طبي (65.8%) هي أكبر نسبة من عمال السلك

الطبي والتي بلغت (34.2%) وهذا بديهي فيجب أن يكون عدد عمال السلك شبه طبي أكثر فهم المسئولون على ضمان

سير توصيات الأطباء. مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب السلك الطبي



المبحث الثالث: أدوات الدراسة

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وإجراءاتها

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها

ومفرداتها ومن ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق

الذاتي والصدق الظاهري، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الملحق

رقم (02)، وبعض إشارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان لتكون

مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (02).

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد أو على عينة مماثلة من نفس مجتمع الدراسة ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونونباخ Alpha Cronbach والجدول التالي يوضح مختلف معاملات الثبات وكذلك معاملات الصدق الذاتي لمختلف محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم (03-06): معاملات الصدق والثبات لمحور الرضا الوظيفي

محور الرضا الوظيفي	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.863	.745

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق لمحور الرضا الوظيفي قريب من الواحد حيث بلغ (0.863)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (03-07): معاملات الصدق والثبات لمحور العدالة التوزيعية

العدالة التوزيعية	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.898	.806

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق لمحور العدالة التوزيعية قريب من الواحد حيث بلغ (0.898)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (03-08): معاملات الصدق والثبات لمحور العدالة الإجرائية

العدالة الإجرائية	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.935	.874

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق لمحور العدالة الإجرائية قريب من الواحد حيث بلغ (0.935)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.



الجدول رقم(03-09):معامل الصدق والثبات لمحور عدالة التعاملات

عدالة التعاملات	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.927	.859

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق لمحور عدالة التعاملات قريب من الواحد حيث بلغ (0.927)، وهو ما يدل على أن

المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (03-10):معامل الصدق والثبات لمحور العدالة التنظيمية

محور العدالة التنظيمية	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.954	.911

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق لمحور العدالة التنظيمية قريب من الواحد حيث بلغ (0.954)، وهو ما يدل على أن

المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (03-11):معامل ألفا كرونونباخ لقياس الثبات والصدق العام للاستبيان

الثبات العام للاستبيان	
معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات معامل ألفا كرونونباخ
0.944	.892

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق العام للاستبيان قريب من الواحد حيث بلغ (0.944)، وهو ما يدل على أن

الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: تحليل المحاور والإجابة عن الأسئلة

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الموضح في الجدول رقم (12) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بكل بعد.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (0.8 = 5/4)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79)، وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

جدول رقم (03-12): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة	أوزان العبارات	درجة الموافقة	درجة الرضا
1.79 – 1.00	1	غير موافق تماما	غير راض تماما
2.59 – 1.80	2	غير موافق	غير راض
3.39 – 2.60	3	متروك	راض إلى حد ما
4.19 – 3.40	4	موافق	راض
5.00 – 4.20	5	موافق تماما	راض تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً أو حتى قريبة منه (توزيع متمائل أو معتدل) ومنه تحديد أي الأساليب الإحصائية نلجأ إليها لاختبار فروض الدراسة في المجتمع الذي سُحبت منه العينة، كان لابد من التحقق من شكل توزيع قيم الظاهرة المدروسة. على الرغم من أن أغلب الظواهر تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا ما تم قياسها بعدد كبير من المشاهدات (أكثر من 30) حسب نظرية النهايات المركزية، ومن ثم نلجأ إلى استخدام أساليب الإحصاء المعلمي وأدوات التحليل البار متري، ومع ذلك يتم الكشف عن اعتدالية التوزيع من خلال الكثير من الأساليب والطرق البيانية أو عن طريق الاختبارات الإحصائية والتي تستند في حسابها على قيمة معامل الالتواء والتي تم تلخيص أهم مؤشراتنا في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-13): مؤشرات التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk	النسبة الحرجة	حد الدلالة	الخطأ المعياري	معامل الالتواء	المنوال	المتوسط الحسابي	المتغيرات
%6.65	0.718	0.988	0.383	0.275	2.50	2.65	العدالة التنظيمية
%0.09	-1.172	0.988	0.383	-0.449	3.00	2.60	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي)

تقترب من القيمة صفر، كما وان هذه المعاملات جميعها أقل من ضعف الخطأ المعياري ومن حد الدلالة عند الدرجة المعيارية

2.58 والتي بدورها تعكس مستوى الدلالة أقل من 1%، مما يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما

تعكسه النسبة الحرجة لمعامل الالتواء التي جاءت جميعها محصورة في المجال (-1.96 و +1.96) حيث جاءت إحصائيات

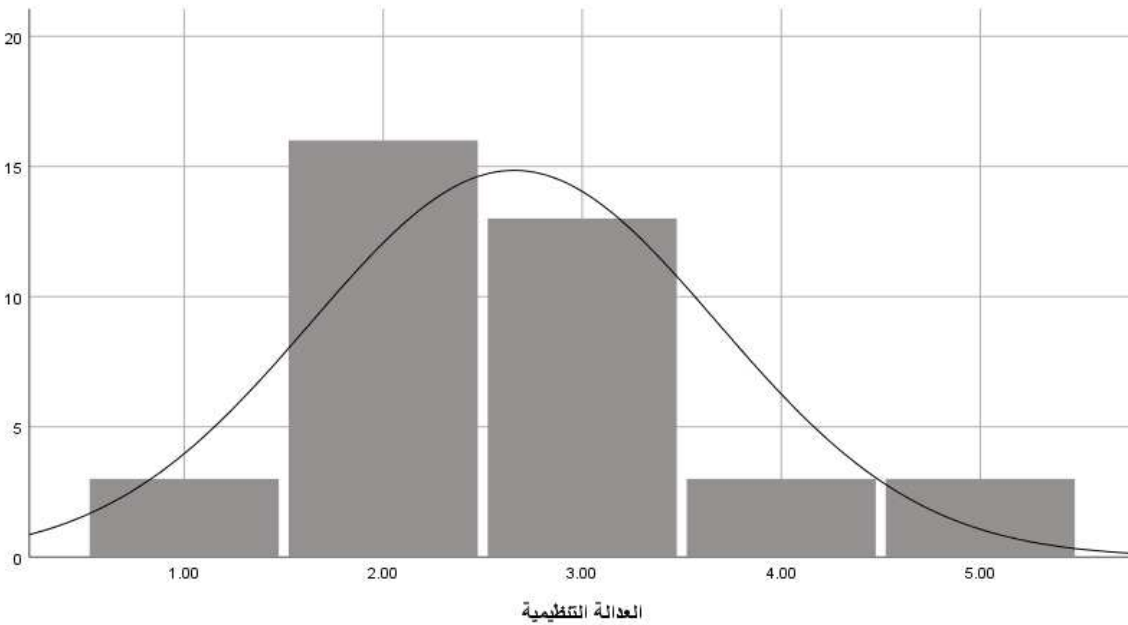
Shapiro-Wilk بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة يفوق نسبة 5% وهذا يدل على بعض التقارب في قيم

النزعة المركزية، حيث تقع هذه القيم في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، غير أننا نسجل التواء سالب بالنسبة للرضا

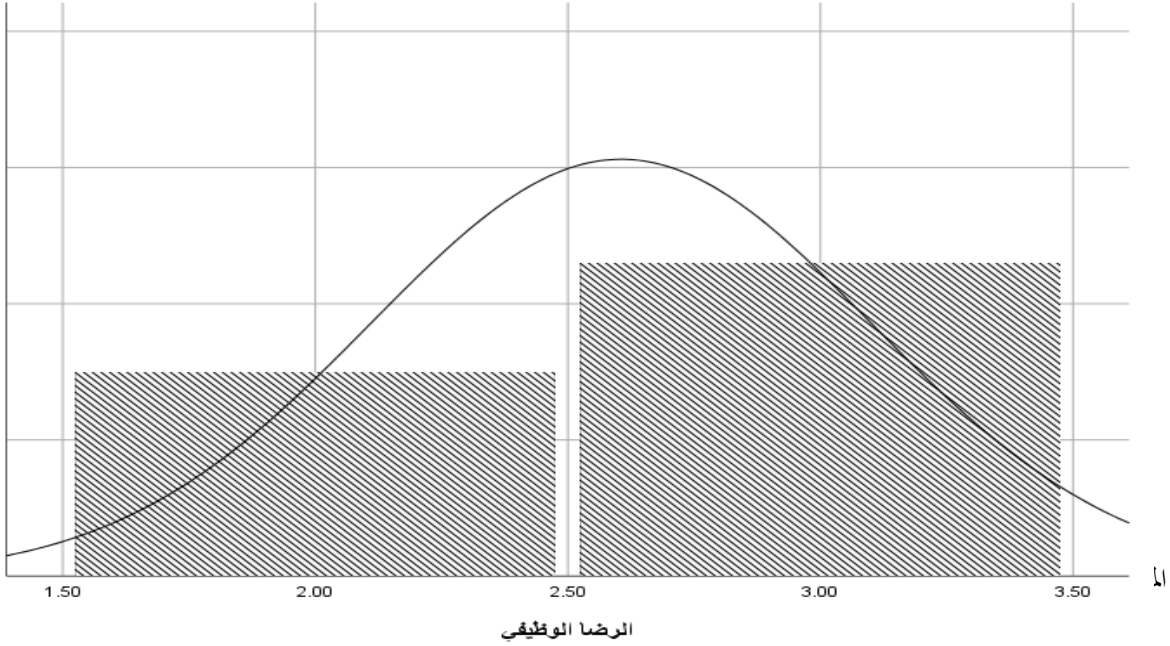
الوظيفي يعكسه مدى التباعد بين الوسط الحسابي والمنوال مقارنة بقيم المتوسط الحسابي والمنوال الخاصة بالعدالة التنظيمية،

ومع ذلك يبقى التوزيع متمائل أو قريب من التوزيع الاعتدالي التام حيث يبين الشكل التالي التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (03-06): التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية



الشكل رقم (03-07): التوزيع الطبيعي للرضا الوظيفي



المطلب الثالث: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

الفرع الأول: تحليل المحور الأول والإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي

أولا: الرضا عن الأجور وملاحظاتها

جدول (03-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن الأجور وملحقاتها

الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير موافق بشدة	5	1.202	1.53	أشعر أن راتي كافٍ لمتطلبات المعيشية
محايد	2	1.436	2.79	لست مستعد لترك وظيفتي لو أتاحت لي فرصة العمل في وظيفة أخرى
غير موافق بشدة	6	.857	1.35	لا أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل اليومي
غير موافق	3	1.180	2.32	لا تهتم إدارة المستشفى لاقتراحاتي وآرائتي في العمل
غير موافق	4	1.410	2.11	دائما ما يقدم المستشفى مكافآت لذوي الأداء المتميز، تكريما وتشجيعا لهم
محايد	1	1.577	2.89	عادة لا يتم الاعتماد على الأقدمية في العمل للترقية أو التعيين في مناصب عليا
درجة من عدم الرضا	//	.8111	2.02	الرضا عن الأجور وملاحظاتها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجات مختلفة من عدم الموافقة على جميع العبارات التي تقيس مدى الرضا عن الرواتب والأجور، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.02 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 1.8 إلى 2.59) وبانحراف معياري 0.8111 حيث تشير هذه الفئة إلى أن مفردات عينة الدراسة 40%، بشكل عام غير راضون إلى حد ما عن الرواتب والأجور. فقد جاء الاتجاه العام لأغلب العبارات نحو عدم الموافقة أو عدم الموافقة التامة، لاسيما العبارات التي تعبر مدى كفاية الرواتب لمتطلبات المعيشية وعبارة مدى المعاناة من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل اليومي، على الرغم من أنهم يبدون درجة من الحياد حول إمكانية ترك الوظيفة فيما إذا أتاحت لهم فرصة العمل في وظيفة أخرى تقدم لهم راتب أعلى، كما وأن يبدون درجة من الحياد حول اعتبار الراتب الذي يتقاضونه غير كاف لمتطلبات المعيشية، كما أن إدارة المستشفى لا تقدم إطلاقاً أية مكافآت لذوي الأداء المتميز، تكريماً وتشجيعاً لهم.

النتيجة الأولى: عدم الرضا على الأجور وملاحقتها.

ثانياً: الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها

جدول (03-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن الوظيفة				
الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير موافق	5	1.378	2.57	يوفر لنا المستشفى كل مستلزمات العمل كتجهيز قاعات الفحص، اللباس الطبي
موافق	2	1.446	3.74	أعمل مع فريق عمل، جميع أعضائه تربطهم علاقات صداقة
غير موافق	6	.995	1.81	في الواقع أشعر أن ما اتقاضاه من راتب يعكس مكاني في المجتمع
موافق	1	1.329	3.74	أنا راض عن وظيفتي كونها مجال أُنْبِرُ فيه مهاراتي وقدراتي المعرفية
محايد	4	1.488	3.05	اعتقد ان ظروف الأمن والسلامة والنظافة في مكان العمل ملائمة؛
محايد	3	1.432	3.05	نادرا ما تهتم إدارة المستشفى بظروفي الاجتماعية أثناء العمل
درجة متوسطة	//	.763	3.10	الرضا عن الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة من الحياد على العبارات التي تقيس مدى الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,10 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 2.4 إلى 3.39) وبانحراف معياري 0.763 والتي تشير إلى أن مفردات الدراسة بشكل عام مترددون حول الرضا عن الوظيفة. حيث جاء الاتجاه العام لمختلف العبارات بدرجات متباينة بين عدم الموافقة والحياد أو عدم التأكد، حيث

ييدي مفردات الدراسة عدم الموافقة على العبارة التي تختبر فيما إذا كان الشخص ممارس الصحة العمومية في مطلق الحال راض عن كون الوظيفة تعكس مكانته في المجتمع، وان المستشفى لا يوفر لنا المستشفى كل مستلزمات العمل كتجهيز قاعات الفحص، اللباس الطبي، و لكن ومع كل ذلك، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تعكس وزن وأهمية الوظيفة في إبراز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية، لذلك فهي مصدر للرضا عن الوظيفة في حد ذاتها، ففي هذه السياق يرى نسبة كبيرة من ممارسي الصحة العمومية بأنهم يمارسون مهامهم ضمن فريق عمل تربطهم علاقات صداقة.

النتيجة الثانية: درجة متوسطة من الرضا على الوظيفة في حد ذاتها.

### ثالثا: الرضا عن ظروف العمل

جدول (03-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات الرضا عن ظروف العمل				
الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير موافق	6	1.273	1.86	أتلقي مكافآت وعلاوات مقابل الإنجاز الجيد الذي أقوم به
موافق	1	1.233	3.68	وظيفتي مهمة بالنسبة لي لأنها تحتل مكانة بارزة وراقية في المجتمع
محايد	3	1.534	3.16	عموما، ظروف العمل ملائمة كالإضاءة، الحرارة، التهوية... الخ
موافق	2	1.443	3.56	تربطني علاقات حسنة مع المشرفين والمسؤولين في إدارة المستشفى
محايد	4	1.482	2.42	أنا راض تماما على المنح التي احصل عليها، كمنحة العدوى، المداومة الليلية
غير موافق	5	1.384	2.24	مسؤولياتي وواجباتي المهنية تأخذ مني الكثير من الجهد والوقت
درجة من عدم الرضا	//	<b>0.761</b>	<b>2.52</b>	الرضا عن ظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة الحياد على العبارات التي تقيس مدى الرضا عن ظروف العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.52 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 2.40 إلى 3.39) وبانحراف معياري 0.761 حيث تشير هذه الفئة إلى أن مستخدمي الصحة العمومية بشكل عام يبدون درجة من الحياد على ظروف العمل. لان اغلب الأفراد غير موافقين على العبارة التي تشير الى أن المسؤوليات والواجبات المهنية تأخذ منهم الكثير من الجهد والوقت وعدم الحصول على المكافآت والعلاوات مقابل الإنجاز الجيد الذي يقومون به، على الرغم من العلاقات الحسنة التي تربطهم بالمشرفين والمسؤولين في إدارة المستشفى عموما، مع أن ظروف العمل المادية ملائمة بالنسبة لهم كالإضاءة، الحرارة، التهوية... الخ.

النتيجة الثالثة: هناك تحفظ على ظروف العمل

رابعاً: الرضا عن علاقات العمل

جدول (03-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا عن علاقات العمل				
الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير موافق	4	1.365	2.57	عادة ما أجد نفسي اعمل باستمرار على مدار أيام الأسبوع
موافق	1	1.462	3.61	شخصياً انا دائماً ما أشارك زملائي في أفراحهم وأحزانهم؛
غير موافق	5	1.369	2.26	يحقق لي راتي الاستقرار في وظيفتي الحالية
محايد	3	1.210	2.62	في أغلب أوقات العمل، كنت اشعر بالملل والروتين
محايد	2	1.480	3.39	أعتقد أن أوقات العمل الأسبوعية أو المناوبة الليلية غير مناسبة تماماً
غير موافق تماماً	6	1.229	1.95	أحاول عدم التدخل في شؤون الآخرين، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل
درجة متوسطة	//	.836	3.05	الرضا عن علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

تبين نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون درجة من التردد على العبارات التي تقيس مدى الرضا عن علاقات العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.052 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 2.60 إلى 3.39) وانحراف معياري 0.836 حيث تشير هذه الفئة إلى أن مستخدمي الصحة العمومية بشكل عام يبدون درجة من التردد عن علاقات العمل. لأن معظم الأفراد غير راضون بالعبارات التي تشير على أن الراتب الذي يتقاضونه لا يحقق لهم الاستقرار في الوظيفة الحالي، و عدم التدخل في شؤون الغير خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل، على الرغم من مشاركة بعضهم لبعض في الأفراح والأحزان

النتيجة الرابعة: يوجد مستوى من الرضا إلى حد ما مقبول عن علاقات العمل

جدول (03-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي				
الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
درجة ضعيفة	4	.811	2.02	الرضا عن الأجور وملاحقاتها
درجة متوسطة	1	.763	3.10	الرضا عن الوظيفة
درجة ضعيفة	3	.761	2.52	الرضا عن ظروف العمل
درجة متوسطة	2	.836	3.05	الرضا عن علاقات العمل
درجة ضعيفة	//	.685	2.55	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن درجة الرضا الوظيفي ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 1.80 إلى 2.59) وبانحراف معياري 0.685 والتي تشير إلى أن أبعاد الرضا الوظيفي جاءت متباينة بين الدرجة الضعيفة والمتوسطة أو المعتدلة، حيث أن مفردات الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن الوظيفة بحد ذاتها بالدرجة الأولى وعن علاقات العمل بالدرجة الثانية، ولكنهم غير راضون على الرواتب والأجور وملاحظاتها ولا على ظروف العمل.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني والإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية

#### أولا: العدالة التوزيعية

جدول (03-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العدالة التوزيعية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتب	الاتجاه العام
تتوافق متطلبات وظيفتي مع إمكانياتي وقدراتي الذاتية	3.45	1.48	1	موافق
يتم توزيع الحوافز والمكافآت على الجميع بصورة عادلة.	2.08	.96	8	غير موافق
أحصل على امتيازات ومكافآت ماثلة لما يحصل عليه زملائي	2.35	1.32	6	غير موافق
أشعر بنوع من العدالة في تحمل المسؤوليات	3.18	1.48	2	تردد
الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به	2.11	1.33	7	غير موافق
راتبي مناسب مقارنة برواتب زملائي في أماكن عمل أخرى	2.40	1.55	5	غير موافق
راتبي مناسب مقارنة بمؤهلاتي وشهادتي العلمية	2.76	1.44	3	تردد
أعتقد أن جميع الترقيات في العمل تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية	2.57	1.55	4	غير موافق
العدالة التوزيعية	2.50	1.49	//	درجة ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن "العدالة التوزيعية" جاءت بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.50) بانحراف معياري (1.49)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 - 2.59) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو درجة متوسطة من العدالة التوزيعية، أي أنهم غير موافقين على العبارات ممارسة العدالة التوزيعية في المؤسسة الاستشفائية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,08-3,45)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,969 - 1,314) مما يدل على أن هناك عدالة توزيعية ضعيفة داخل المستشفى.



ثانياً: العدالة الإجرائية

جدول (03-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العدالة الإجرائية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتب	الاتجاه العام
يتم إعلام الجميع بكل الإجراءات الخاصة بتفاصيل العمل	2.87	1.25	1	غير موافق
تحرص إدارة المستشفى على مشاركة الجميع برأيه في اتخاذ القرارات	2.08	1.36	8	غير موافق
يتم تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء	2.34	1.42	6	محايد
الجميع يخضع لنفس معايير التقييم والرقابة	2.74	1.44	2	محايد
الكل مسؤول على تنفيذ الأوامر دون استثناء	2.63	1.97	4	محايد
تسمح إدارة المستشفى للجميع بمناقشة اللوائح والقرارات في العمل	2.71	1.61	3	غير موافق
تتخذ إدارة المستشفى كل الإجراءات التي تشجع التعاون بين الجميع	2.34	1.52	5	غير موافق
تعتمد الإدارة في توزيع أعباء العمل على مبدأ العدالة والشفافية للجميع	2.30	1.40	7	غير موافق
العدالة الإجرائية	2.31	1.23	//	درجة ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن "العدالة الإجرائية" جاءت بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,31) بانحراف معياري (1.23)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (1.80 - 2.59)، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس هذا البعد تتجه نحو درجة متوسطة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد ما بين (2,08-2,87)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,25 - 1,97) مما يدل على مستوى ضعيف من العدالة الإجرائية

ثالثاً: العدالة التعاملية

جدول (03-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العدالة التعاملية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتب	الاتجاه العام
شخصياً أتلقى كل التقدير والاحترام من طرف الجميع.	2.94	1.45	4	محايد
يناقشني رؤسائي بكل صراحة حول القرارات التي تخص عملي.	2.08	1.38	8	غير موافق
في الواقع يعاملني رؤسائي بوضوح عند تطبيق الإجراءات الرسمية	3.13	1.43	3	محايد
ألتقى كل الاهتمام من رؤسائي عندما اتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي.	3.34	1.41	2	تردد
يعلمني المشرف المباشر في العمل بدوافع القرارات التي تخص وظيفتي	3.61	1.53	1	موافق
أعتقد أن أسلوب تعامل المشرف المباشر يتميز بالشفافية معي	2.76	1.70	5	موافق
في الغالب، ما يربطني رؤسائي أكثر من كونها مجرد علاقات عمل	2.50	1.48	6	غير موافق
أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات التي تحدث في العمل	2.31	.96	7	غير موافق
عدالة التعاملات	2.86	1.25	//	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن "العدالة لتعاملات" جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.86) بانحراف معياري (1.25)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60-3.39)، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس هذا البعد تتجه نحو درجة متوسطة من الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات لعبارات هذا البعد ما بين (2,08-3.61)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.96-1.70) مما يدل على مستوى متوسط من العدالة التعاملية.

جدول (03-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية				
الاتجاه العام	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط	
درجة ضعيفة	2	1.49	2.50	العدالة التوزيعية
درجة ضعيفة	3	1.23	2.31	العدالة الإجرائية
درجة متوسطة	1	1.25	2.86	عدالة التعاملات
درجة متوسطة	//	1.02	2.65	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن درجة العدالة التنظيمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.65 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري 1.02 والتي تشير إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بين الدرجة الضعيفة والمتوسطة، حيث أن مفردات الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن أبعاد العدالة التنظيمية.

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### المطلب الأول: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الرضا الوظيفي، ومحور العدالة التنظيمية، وبعد إجراء عملية قياس متغيرات الدراسة ومنها الوقوف على واقع الرضا الوظيفي من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، يأتي هذا المبحث من أجل معرفة مدى التلازم بين المتغيرين من خلال تحليل علاقة الارتباط ومن ثم تفسير أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة، سيدي عقبة-بسكرة.

لذلك وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) على الرضا الوظيفي ومن ثم القيام بتحليل الانحدار الخطي للوقوف على أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي ومنه الإجابة على إشكالية هذه الدراسة:  
تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

$H_1$ : - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

أولاً: تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى

-تتعلق هذه الفرضية بتحليل علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

الجدول (03-23): معامل الارتباط (Pearson) بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي		
الرضا الوظيفي		
.396*	معامل الارتباط بيرسون	العدالة الإجرائية
.014	مستوى الدلالة	
38	المجموع	
*دال الارتباط عند مستوى 0.01		

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه وضعيفة في القوة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، بمعامل ارتباط جزئي قدره 0.396 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 1% مما يعني انه كلما حققت المؤسسة محل الدراسة العدالة الإجرائية أدى ذلك إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي، فكلما اتخذت الإجراءات التي من شأنها يتم بها توزيع أعباء العمل على مبدأ العدالة والشفافية للجميع، وان يكون الجميع مسؤول على تنفيذ الأوامر وتطبيق القرارات عليهم جميعاً دون استثناء بحيث يخضع الكل لنفس معايير التقييم والرقابة... الخ وكل من شأنه يؤدي إلى تحقيق العدالة الإجرائية التي تضمن في مجملها زيادة في مستوى الرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

النتيجة الخامسة: يرتبط الرضا الوظيفي بالعدالة الإجرائية ارتباطاً معنوياً

ثانيا: تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف من خلال هذه الفرضية معرفة مدى ارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التوزيعية بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

الجدول (03-24): معامل الارتباط (Pearson) بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي		
الرضا الوظيفي		
.504**	معامل الارتباط بيرسون	العدالة التوزيعية
.001	مستوى الدلالة	
38	المجموع	
**دال الارتباط عند مستوى 0.05		

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه ومتوسطة في القوة بين العدالة التوزيعية (باعتبارها أحد الأبعاد الهامة للعدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط جزئي قدره 0.504 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 0.005 مما يعني انه كلما كان تحققت العدالة التوزيعية أدى ذلك إلى مزيد من الرضا في العمل، حيث يؤدي الاهتمام بمختلف الحاجات التي يتحصل عليها العامل كالحوافز والمكافآت والأجور... الخ وكل من شأنه يؤدي إلى تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية، التي تضمن في مجملها تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

#### النتيجة السادسة: يرتبط الرضا الوظيفي بالعدالة التوزيعية ارتباطا معنويا

ثالثا: تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف من خلال هذه الفرضية معرفة مدى ارتباط الرضا الوظيفي بعدالة التعاملات بالمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

الجدول (03-25): معامل الارتباط (Pearson) بين عدالة التعاملات والرضا الوظيفي		
الرضا الوظيفي		
.463**	معامل الارتباط بيرسون	عدالة التعاملات
.003	مستوى الدلالة	
38	المجموع	
**دال الارتباط عند مستوى 0.05		

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه ومتوسطة في القوة بين عدالة التعاملات (لكونها بعد هام من أبعاد العدالة التنظيمية) والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط جزئي قدره 0.463 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يعني انه كلما تميزت التعاملات بالشفافية والصراحة، والنزاهة في حسم نزاعات العمل... إلى غير ذلك من التعاملات التي من شأنها يؤدي إلى شعور الموارد البشرية بالعدالة في التعاملات، فإنها تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

النتيجة السابعة: يرتبط الرضا الوظيفي بعدالة التعاملات ارتباطاً معنوياً

رقم (03-26): علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها والرضا الوظيفي			
الترتيب	الرضا الوظيفي		
01	.504**	معامل الارتباط بيرسون	العدالة التوزيعية
	.001	مستوى الدلالة	
	38	المجموع	
03	.396*	معامل الارتباط بيرسون	العدالة الإجرائية
	.014	مستوى الدلالة	
	38	المجموع	
02	.463**	معامل الارتباط بيرسون	عدالة التعاملات
	.003	مستوى الدلالة	
	38	المجموع	
	.509**	معامل الارتباط بيرسون	العدالة التنظيمية
	.001	مستوى الدلالة	
	38	المجموع	
*دال الارتباط عند مستوى 0.01			
**دال الارتباط عند مستوى 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها (توزيعية، إجرائية وعدالة تعاملات) والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط 0.509 وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وقد احتلت العدالة التوزيعية المرتبة الأولى بمعامل 0.504 ثم عدالة التعاملات بمعامل 0.463 وأخيراً العدالة الإجرائية بمعامل 0.396 حيث إن الرضا الوظيفي يرتبط بالتفاعل الموجود بين مختلف أنواع العدالة التنظيمية ككل أكثر من ارتباطه بكل نوع على حدى، مما يعني أنه يرتبط تفاعل أبعاد العدالة التنظيمية أكثر من ارتباط كل بعد لوحده مما يعني أنه كلما تجسدت العدالة التنظيمية في الواقع أكثر كلما أدى ذلك لتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل بديلتها الدالة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا

الوظيفي وعليه يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها .

النتيجة الثامنة: يرتبط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباطاً معنوياً

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة

جدول رقم(03-27):صلاحية النموذج					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.248	3	2.083	34.551	*0.000
الخطأ	2.049	34	.060		
المجموع	8.297	37			

\*دال الارتباط عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (34.551) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 34 مرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إذ يوجد على الأقل واحد من أبعاد العدالة التنظيمية له تأثير في الرضا الوظيفي، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم(03-28):القدرة التفسيرية للنموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	Durbin-Watson
العدالة التنظيمية	.868	.753	.731	.24551	1.846

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول السابق أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.868) وهو ارتباط قوي، مما يعكس قوة معامل التحديد حيث بلغ (0,753)، أي أن (75%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي ناتجة عن العدالة التنظيمية، و(25%) الباقية تعزى لعوامل أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0,24551) والتي تشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية وعدم ارتباطها، حيث يدل إحصائية Durbin-Watson والتي تقترب من القيمة 2 على عدم وجود ارتباط ذاتي بين من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار.

الجدول رقم (03-29): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي							
معامل النموذج		المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة	معاملات تضخم التباين	
B	الخطأ المعياري	Béta				Tolérance	VIF
الثابت	1.076	.218		4.936	.000	//	//
العدالة التوزيعية	.329	.098	.340	3.360	.002	.710	1.408
العدالة الإجرائية	.268	.088	.370	3.056	.004	.496	2.015
عدالة التعاملات	.255	.094	.324	2.709	.011	.509	1.965

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من خلال النتائج في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن جميع قيم  $t$  المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0,05) وأن جميع قيم  $B$  موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية، وهذا ما يدل على التأثير الإيجابي لتفاعل جميع أنواع العدالة على الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد كانت هي الأخرى بمستوى الدلالة (0,05)، كما يؤكد اختبار الاستقلالية في أبعاد العدالة التنظيمية عدم وجود تضخم في التباين حيث جاءت جميع المعاملات مقبولة، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار المتعدد باعتبار أن الرضا الوظيفي دالة بدلالة أبعاد العدالة التنظيمية مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y = 1.07 + 0.329(X_1) + 0.268(X_2) + 0.255(X_3)$$

حيث أن:

(Y): الرضا الوظيفي

(X<sub>1</sub>): العدالة التوزيعية

(X<sub>2</sub>): العدالة الإجرائية

(X<sub>3</sub>): عدالة التعاملات

بناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

النتيجة التاسعة: تؤثر جميع أنواع العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي تأثيرا معنويا

**المطلب الثاني: الإجابة على الفرضيات:**

كما تبين نتائج الجدول السابق

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.02)، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0,05)

**وبالتالي يمكن القول اننا:**

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.04)، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0,05)

**وبالتالي نقول اننا:**

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للعدالة الاجرائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة عند مستوى الدلالة (0.011)، حيث أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0,05)

**وبالتالي:**

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لعدالة التعاملات على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة.



الخاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة لكونه المورد الأهم و الحجر الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، و هو ما جعل منظمات اليوم تهتم به و بكل جوانبه، من أجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة فعاليته، لكن كل ذلك لن يتحقق إلا إذا نجحت المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.

و لعل من أهم المتغيرات التنظيمية التي تنمي هذا الشعور "العدالة التنظيمية"، و هو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال إسقاط هذا الأثر على الأطباء والمرضى في مستشفى محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة ، و قد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و الميدانية أهمها:

### 1-النتائج

#### النتائج النظرية

- العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات، و عدالة الإجراءات المرتبطة بها من جهة، و إحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى.
- للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد هي العدالة التوزيعية (عدالة توزيع النتائج)، العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات المتبعة لتحديد تلك النتائج)، و العدالة التعاملية (عدالة المعاملة التي يعامل بها الأفراد من طرف رؤسائهم).
- سعت العديد من النظريات لتفسير العدالة التنظيمية منها ما ارتبط بالعدالة التوزيعية و منها ما ارتبط بالإجرائية و منها ما ارتبط بأنواعها الثلاث.
- تتأثر العدالة التنظيمية بالعديد من العوامل منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة و منها ما يرتبط ببيئتها الخارجية.
- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد الإيجابية تجاه عمله، الناتجة عن إدراكه لما يقدمه له هذا الأخير، و ما يحققه له من حاجات و رغبات و توقعات، و تتأثر هذه المشاعر بعدة عوامل: كالأجر، نمط الإشراف، زملاء العمل، فرص الترقية...إلخ.
- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

- إن لتحقيق الرضا الوظيفي من عدمه آثارا جسيمة على المنظمات، فيعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة لرفع مستوى الأداء والولاء التنظيمي، كما أنه يساعد على تخفيف معدلات الغياب و دوران العمل وغيرها.
- يتحدد الرضا الوظيفي وفقا لعدة عوامل، فالفرد يشعر بالرضا عندما يدرك أن النتائج التي يحصل عليها من العمل تساوي أو تفوق النتائج التي يتوقعها أو يرغب فيها، و عندما يدرك أن ما حصل عليه عادل مقارنة بما حصل عليه الآخرون، و لما يكون للموظف نزعة أو ميول إيجابية للبيئة المحيطة.
- تعددت النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، والتي حاولت تفسير مسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، بالإضافة إلى محاولة التنبؤ به و التحكم فيه.
- لا توجد طريقة واحدة و محددة لقياس الرضا الوظيفي نظرا لارتباطه بالموارد البشري و بمشاعره الوجدانية، لكن عموما يوجد نوعين من المقاييس هي المقاييس الذاتية و المقاييس الموضوعية.
- من بين العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي نجد العدالة التنظيمية، و ذلك من خلال أبعادها الثلاث، فكلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات كلما ساهم ذلك في زيادة الرضا الوظيفي.

## النتائج الميدانية

- مستوى الرضا الوظيفي في مستشفى محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة كان متوسط أيضا هناك تأثير إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية على الأطباء والمرضى في مستشفى محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة، وأكثر الأبعاد تأثيرا هو عدالة التعاملات لأن يزيد من إحساس الموظفين بالاحترام والتقدير.
- عدم الرضا على الأجور وملحقاتها، لان الرواتب غير كافية لمتطلبات المعيشة ولا تكافئ الجهود المبذول.
- وجود درجة متوسطة من الرضا على الوظيفة وذلك لعدم توفر كل مستلزمات العمل .
- هناك تحفظ على ظروف العمل هذا راجع إلى عدم تلقي علاوات ومكافآت مقابل الانجازات المتميزة.
- يوجد مستوى من الرضا إلى حد ما مقبول عن علاقات العمل.
- مستوى العدالة التنظيمية في مستشفى محمد مريجة سيدي عقبة- بسكرة كان متوسط نسبيا.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين.

- لا توجد عدالة في توزيع الحوافز و المكافآت كما أن الراتب لا يتناسب مع الجهود المبذول.
- هناك بعض الأفراد لديهم امتيازات مقارنة بغيرهم.

### 2-التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- زيادة في الأجر مقارنة بالجهود المبذولة، ولتعزيز مكانة الأفراد في المجتمع.
- توفير كل مستلزمات العمل (اللباس الطبي، قاعات الفحص، ...)
- تقدير جهود الأفراد الملتزمين بأداء واجباتهم بكفاءة، من خلال تشجيعهم و الاعتراف بكفاءتهم و مكافأتهم قدر المستطاع، حتى و لو لم ينص قانون الوظيفي العمومي على ذلك.
- الاهتمام أكثر بجانب توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات كونه الجانب التوزيعي الوحيد الذي تستطيع إدارة الكلية التحكم فيه نوعا ما، و مراعاة العدالة في ذلك.
- تشجيع روح المشارك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، وإتباع مبدأ الشفافية والنزاهة في توزيع الأعباء.
- حسم نزاعات العمل بكل نزاهة من طرف المسؤولين.

## فهرس المحتويات

الصفحات	الموضوع
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
	قائمة الملاحق
<b>مقدمة عامة</b>	
أ	المقدمة
ب	الإشكالية
ج-ح	الدراسات السابقة
ح-ك	نموذج وفرضيات الدراسة
ك-ل	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
م	تصميم البحث
م	أهمية الدراسة
ن-س	خطة مختصرة للدراسة
<b>الفصل النظري الأول: الرضا الوظيفي</b>	
02	مقدمة الفصل
12-03	<b>المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي</b>
05-03	المطلب الأول: تعريف و أهمية الرضا الوظيفي
11-05	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
12	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
21-13	<b>المبحث الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي و أبعاده و أساليبه</b>
16-13	المطلب الأول: مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي
18-16	المطلب الثاني: أساليب الرضا الوظيفي
21-18	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل النظري الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
24	مقدمة الفصل
31-24	<b>المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية</b>
25-24	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية
31-26	المطلب الثاني: نظريات ومقومات العدالة التنظيمية
31	المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية
37-32	<b>المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية أشكالها و أهميتها</b>
35-32	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
36-35	المطلب الثاني: أشكال العدالة التنظيمية
37-36	المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية (الآثار والنتائج)
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
46-42	المبحث الثاني: مجتمع وعين الدراسة
42	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس
43	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر
44	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
45	المطلب الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبر
46	المطلب الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك
48-46	المبحث الثالث: أدوات الدراسة
46	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة واجرائتها
48-47	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
57-49	المبحث الرابع: تحليل محاور والإجابة عن الأسئلة
49	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة
51-49	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
57-51	المطلب الثالث: تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة
62-58	المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقش النتائج
62-58	المطلب الأول: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
62	المطلب الثاني: الإجابة عن الفرضيات
63	خلاصة الفصل
خاتمة عامة	
65	خاتمة
67-65	نتائج وتوصيات
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	
01	الهيكال التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محمد مريجة سيدي عقبة-بسكرة
02	استبيان الدراسة

## قائمة المصادر والمراجع

## 01-الكتب:

- الشرايدة سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان- الاردن: دار الصفاء.
- ابراهيم فرج أبو شمالة. (2010). مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بلديات محافظة الوسطى. غزة فلسطين.
- احلام محمد الطعمانة رجب الشاوي. (2011). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي بالعراق. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- احمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة ،الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي. لبنان: دار النهضة العربية.
- احمد ماهر. (2003). سلوك التنظيمي ،مخل بناء المهارات. الاسكندرية-مصر: دار الجامعية للطباعة والنشر.
- أحمد مصطفى سيد. (2002). ادارة الموارد البشرية. مصر: القاهرة.
- أميرة أحمد الزهيري. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية". القاهرة -مصر.
- جمال الدين أبي الفضل. (2005). لسان العرب. بيروت-لبنان: دار صادر.
- خالد مصطفى باسل محمد حسن عطا. (2014). القيم الاخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الدنانير العراقية ، 5 (1)، ص 57.
- رابحة حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية.
- روبرت بارون جرينبرج. (2004). ادارة السلوك في المنظمات . السعودية: دار المريخ.



[Tapez un texte]

- طارق كمال. (2007). علم النفس المهني والصناعي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان -الأردن.
- عايدة سيد خطاب. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: شركة الحريري للطباعة.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: دار الجامعية.
- عبد الرحمان هاني. (1985). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي. الأردن: شقير وعكشة.
- علي السلمي. (1985). ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية . مصر: دار غريب.
- فاروق عبده عبد المجيد محمد فليه. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان-الأردن: دار المسيرة.
- محمد بالرابح. (2010). التكيف المهني. وهران-الجزائر: المطبعة الجهوية بوهران.
- محمد سعيد سلطان. (2004). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية،مصر: دار الجامعة الجديدة.
- محمد قاسم زويلف مهدي حسن القريوني. (1989). مبادئ الادارة . الأردن: المستقبل.
- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: الكتب المصرية.
- موسي سلامة اللوزي. (2009). السلوك التنظيمي. الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- ناصر محمد العديلي. (1981). الدوافع و الحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية . الرياض: معهد الادارة العامة.

## 02-المقالات ورسالات دكتوراه والماجستير :

- ابراهيم بختي. (2015). الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية. 87. ورقة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- أماني البكار. (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم في وجهة نظر المعلمين. ص15. الاردن، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط.
- ايهاب احمد عويضة. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي. 23. غزة فلسطين.
- حمودي علي حيدر. (2012). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي. ص6. العراق، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كوفة.
- حياة سرير الحرسي. (2018-2019). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- خميس أبو رحمة محمد حسن. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين. غزة-فلسطين.
- رمزي مراد خرموش. (2013-2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو العام. بسكرة -الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- زهية عزيون. (2006-2007). التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. ص111-113. سكيكدة، جامعة 20 أوت 1995 كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير.

[Tapez un texte]

- زين الدين ضياف. (2000). السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي. ص73. قسنطينة، جامعة قسنطينة-الجزائر.
- سامية خميس ابو ندى. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام والشعور بالعدالة التنظيمية. 5. غزة -فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية .
- سلام محمود السبوع. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكوك. ص16. الردن، عمادة الدراسات العليا - جامعة مؤتة ،الاردن.
- عبد الامير عبد الحسن ناظم الخزعلي شياح. (2014). الشفافية و أثرها في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين العام. *الدراسات المالية و المحاسبية* ، ص86.
- عبد الباسط بن عبيد. (2005-2006). دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- عبد الحلیم جلال. (01 03, 2016). الرضا الوظيفي. ص69-70. سطيف-الجزائر، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية.
- عبد الرحمان عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص. ص91. بسكرة، كلية العلوم الانسانية.
- عبد العزيز بن محمد الحميضي. (2007). عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ص53. المملكة العربية السعودية.
- فاطنة قهيري. (2019). اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. ص151. الجلفة،الجزائر، جامعة زيان عاشور-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،الجلفة.

[Tapez un texte]

- ليندة رقام. (24-25, 02, 2015). دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي. ص6. سطيّف، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- محمد بن مسلم سعيد الشنفرى. (2007). العدالة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي. 23. الاردن، جامعة مؤتة ، الاردن.
- محمد بوقليع. (2011). العدالة التنظيمية واثرها في تحسين اداء العاملين. ص13-14. عمان-الاردن، كلية ادارة الاعمال -جامعة الشرق الاوسط.
- محمد علي عطف الزهراني. (2013). العدالة التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. 37. مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى -المملكة العربية السعودية.
- مها الماهر الموقدة. (2010). الانماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. ص48. عمان -الاردن، كلية الدراسات العليا-الجمعة الاردنية.
- وليد محمد الصمادي. (2008). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ص41-46. الاردن، كلية ادارة المال والاعمال-جامعة ال البيت.

### 03-المجلات:

- بشارة عزمي. (2013). مداخلة بشأن العدالة،سؤال في السياق العربي المعاصر . مجلة تبين ، ص1.
- راضية قصة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. 23،24.
- سعاد أحمد ساجدة مراد اسكندر مولى. (2015). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالاحباط. /ادب المستنصرية ، 69 (02)، ص124-155.

[Tapez un texte]

- سلامة عبد الله عبد الحفيظ علي حسب الله الطعامسة. (2015). اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة رؤى اقتصادية* ، 06 ، 295.
- عامر علي حسين العطوي. (2007). اثر العدالة التنظيمية على الاداء السياقي. *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية* ، 10 (01)، 4.
- عباس محيّد كفاح. (2016). اثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الاكاديمي. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 6 (02).
- عبد الرزاق أبان عثمان. (2005). الرضا الوظيفي. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 2 (1)، 22.
- فادية لطفي احمد جاسم الشمري عبد الوهاب. (2017). مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي. *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية* ، 23 (95)، ص62.
- مصطفى عارف بريسّم مها عطا خالدية. (2014). العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي. *مجلة كلية المامون الجامعة* (23).
- مصطفى كامل ابو عزم عطية. (2000). *مقدمة في السلوك التنظيمي*. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- نوار علي مكطوف. (2016). الرضا الوظيفي و أثره في الفاعلية التنظيمية. *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية و الادارية* ، ص351.

[Tapez un texte]



الملاحق

[Tapez un texte]

## 01- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المدير

مكتب التنظيم والتسيير

مكتب الاتصالات

للمصالح الفرعية المديرية  
الصحية

ونظافة الوقاية مكتب  
المحيط

وحسا التعاقد مكتب  
التكاليف

النشاطات تنظيم مكتب  
الصحية

الفرعية المديرية  
البشرية للموار

تسيير مكتب  
الموار  
البشرية

التكوين مكتب

الفرعية المديرية  
والتجهيزات للصيانة

يانة مكتب  
التجهيزات

يانة مكتب  
التجهيزات

للمالية الفرعية المديرية  
والوسائل

مكتب الميزانية  
والمحاسبة

مكتب الصفقات  
العمومية

مكتب الوسائل العامة  
و الهياكل

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## إستبيان: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

تحية طيبة/ وبعد؛؛؛

يُعد هذا الاستبيان جزء هاماً من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير حول موضوع "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، لذا نأمل منكم قراءة العبارة ثم وضع علامة (X) أمام الخيار الذي ترونه يعبر عن وجهة نظركم حول محاور هذا الموضوع. وإن إجاباتكم على جميع الأسئلة يساهم في الحصول على نتائج حقيقية علمياً بأن الإجابة تستخدم لأغراض هذه الدراسة فقط.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

تحت اشراف  
د. فالتة اليمين

من إعداد  
الطالبة: رحال يسمين

الرقم	عبارات قياس الرضا الوظيفي	Tout à fait d'accord	D'accord	Incert ain	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
1.	أشعر أن راتي كاف لمتطلبات المعيشية	موافق تماماً	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماماً
2.	لست مستعد لترك وظيفتي لو أتاحت لي فرصة العمل في وظيفة أخرى					
3.	لا أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل اليومي					
4.	لا تهتم إدارة المستشفى لاقتراحاتي وآرائي في العمل؛					
5.	دائماً ما يقدم المستشفى مكافآت لذوي الأداء المتميز، تكريماً وتشجيعاً لهم					
6.	عادة لا يتم الاعتماد على الأقدمية في العمل للترقية أو التعيين في مناصب عليا					
7.	يوفر لنا المستشفى كل مستلزمات العمل كتجهيز قاعات الفحص، اللباس الطبي					
8.	أعمل مع فريق عمل، جميع أعضائه تربطهم علاقات صداقة					
9.	في الواقع أشعر أن ما أتقاضاه من راتب يعكس مكاني في المجتمع					
10.	أنا راض عن وظيفتي كونها مجال أُبرز فيه مهاراتي وقدراتي المعرفية					
11.	اعتقد ان ظروف الأمن والسلامة والنظافة في مكان العمل ملائمة؛					
12.	نادراً ما تهتم إدارة المستشفى بظروفي الاجتماعية أثناء العمل					



[Tapez un texte]

<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Incertain</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	عبارات قياس الرضا الوظيفي	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما		
					أتلقي مكافآت وعلاوات مقابل الإنجاز الجيد الذي أقوم به	13.
					وظيفتي مهمة بالنسبة لي لأنها تحتل مكانة بارزة وراقية في المجتمع	14.
					عموما، ظروف العمل ملائمة كالإضاءة، الحرارة، التهوية... الخ	15.
					تربطني علاقات حسنة مع المشرفين والمسؤولين في إدارة المستشفى	16.
					انا راض تماما على المنح التي احصل عليها، كمنحة العدوى، المداومة الليلية	17.
					مسؤولياتي وواجباتي المهنية تأخذ مني الكثير من الجهد والوقت	18.
					عادة ما أجد نفسي اعمل باستمرار على مدار أيام الأسبوع	19.
					شخصيا انا دائما ما أشارك زملائي في أفراحهم وأحزانهم؛	20.
					يحق لي راتي الاستقرار في وظيفتي الحالية	21.
					في أغلب أوقات العمل، كنت اشعر بالملل والروتين	22.
					أعتقد أن أوقات العمل الأسبوعية أو المناوبة الليلية غير مناسبة تماما	23.
					أحاول عدم التدخل في شؤون الآخرين، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل	24.

عبارات قياس العدالة التنظيمية						
<i>Pas d'accord du tout</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Incertain</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	العبارات	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما		
					تتوافق متطلبات وظيفتي مع امكانياتي وقدراتي الذاتية	1.
					يتم توزيع الحوافز والمكافآت على الجميع بصورة عادلة.	2.
					أحصل على امتيازات ومكافآت مماثلة لما يحصل عليه زملائي	3.
					أشعر بنوع من العدالة في تحمل المسؤوليات	4.
					الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به	5.
					راتبي مناسب مقارنة برواتب زملائي في أماكن عمل أخرى	6.
					راتبي مناسب مقارنة بمؤهلاتي وشهادتي العلمية	7.
					أعتقد أن جميع الترقيات في العمل تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية	8.
					يتم اعلام الجميع بكل الاجراءات الخاصة بتفاصيل العمل	9.
					تحرص إدارة المستشفى على مشاركة الجميع برأيه في اتخاذ القرارات	10.
					يتم تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء	11.
					الجميع يخضع لنفس معايير التقييم والرقابة	12.

[Tapez un texte]

13.	الكل مسؤول على تنفيذ الأوامر دون استثناء
14.	تسمح إدارة المستشفى للجميع بمناقشة اللوائح والقرارات في العمل
15.	تتخذ إدارة المستشفى كل الاجراءات التي تشجع التعاون بين الجميع
16.	تعتمد الإدارة في توزيع أعباء العمل على مبدأ العدالة والشفافية للجميع
17.	شخصيا أتلقى كل التقدير والاحترام من طرف الجميع.
18.	يناقشني رؤسائي بكل صراحة حول القرارات التي تخص عملي.
19.	في الواقع يعاملني رؤسائي بوضوح عند تطبيق الإجراءات الرسمية
20.	ألتلقى كل الاهتمام من رؤسائي عندما اتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي.
21.	يعلمني المشرف المباشر في العمل بدوافع القرارات التي تخص وظيفتي
22.	أعتقد أن أسلوب تعامل المشرف المباشر يتميز بالشفافية معي
23.	في الغالب، ما يربطني بزملائي أكثر من كونها مجرد علاقات عمل
24.	أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات التي تحدث في العمل

#### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: اقل من 25 سنة  من 26-33 سنة  من 34-41 سنة
- من 42-49 سنة  أكبر من 49 سنة
- الالة الاجتماعية: متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)  عازب(ة)
- عدد سنوات العمل في المؤسسة ا مالية: اقل من 5 سنوات  من 05-09 سنوات
- من 10-14 سنة  أكبر من 14 سنة
- السلك: سلك الطبي  سلك شبه الطبي

شكرا لكم على حسن تعاونكم