

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ. د / اليمين فالتة

إعداد الطالبين:

ربيع سيليا

حاج علي رميساء أنفال

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	حسيني ابتسام
بسكرة	مقررا	أستاذ	فالتة اليمين
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	بنوناس صباح

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ. د/ اليمين فالتة

إعداد الطالبين:

ربيع سيليا

حاج علي رميساء نفال

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	حسيني ابتسام
بسكرة	مقرا	أستاذ	فالتة اليمين
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	بنوناس صباح

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي غاليتي التي ربنتني في صغري وعلمتني وأحاطتني بخنائها والتي دائما وأبدا
أجدها بجانبي توجهني في أزماتي، إلى أعلى من عرفها قلبي، إلى من لا أستطيع أن
أوفي ولو بالبسيط من تضحياتها.

إلى أبي الإنسان العظيم الذي لم أندم على أنني افتخرت به يوما، إلى سندي وأماني
ودرعي الواقعي.

إلى إخوتي و أخواني سندي في الدنيا على تشجيعهم الدائم لي ودعمهم المعنوي طيلة
مسيرتي الجامعية.

إلى كل من وقف بجانبي وساعدني وشجعني في لحظات تعبي وضعفي لإتمام هذا
البحث

إلى كل زملاء الدفعة ورفقاء دربي ومن أعتز بصداقتهم، وإلى كل معارفي الذين ن
أجلهم وأحترمهم

إلى أساتذة كليتي الذين كان لهم الدور الأكبر في مساندتنا ومدنا بالمعلومات اللازمة.

الشكر والتقدير

بداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا البحث، الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم السعي إلا بفضل من الله وتوفيقه، اللهم ليس بجدنا واجتهادنا وإنما بتوفيقك وبركتك علينا فالحمد لله والشكر لله عند البدء وعند الختام.

تسابق الكلمات وتتراحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنت أستاذنا الفاضل فآله اليمين على كل ما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات ومعلومات، وعلى صبرك معنا طيلة إشرافك على هذه المذكرة رغم تعدد التزاماتك. ونتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في توفير المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث وأخص بالذكر كل أسرة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وكذلك نقدم شكرنا وإمتناننا إلى جميع من ساعدونا في هذه المذكرة بفضلهم وجهدهم والآراء القيمة التي أبدوها لنا. ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا تشجيعا مهما كانت درجته.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للبحث عن الكيفية التي يمكن بها تحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي انطلاقاً من إرساء قواعد وأسس العدالة التنظيمية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، من منطلق الوقوف على واقع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم معرفة مدى الارتباط والتلازم بينهما وتحديد أهم العوامل التي قد تؤدي إلى تحسين من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين. وذلك بالاعتماد على الاستقراء تارة والاستنباط تارة أخرى. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة من عمال المؤسسة بلغت 70 فرداً. تم اللجوء للاختبارات والأدوات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS, V22) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- جاءت كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية.
- نسبة التغير الحاصل في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة تفسرها العدالة الأخلاقية.
- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية
- العدالة التوزيعية والإجرائية ليس لها تأثير معنوي في الرضا الوظيفي رغم وجود علاقة الارتباط.

وقد خلصت هذه النتائج إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة تجسيد مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها كإجراءات وممارسات ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.
- القضاء على بعض الظواهر السلبية كالجھوية والمحسوبية في المؤسسة.
- تجسيد مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع سواء عمال بسطاء أو مسؤولين في الحصول على نفس الامتيازات في المؤسسة
- مزيد من الاهتمام برضا عمال المؤسسة محل الدراسة خاصة ما تعلق بالأجور وملاحقاتها.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية، الرضا الوظيفي.

Abstract :

This study aims to investigate how acceptable job satisfaction levels can be achieved based on establishing the rules and foundations of organizational justice at the Gudila Mineral Water Corporation in the state of Biskra, from the standpoint of identifying the reality of organizational justice and job satisfaction in the institution under study, knowing the extent of the connection and correlation between them, and determining the most important factors that may lead to improving the levels of job satisfaction among employees based on induction at times and deduction at other times. In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was prepared as a data collection tool, and it was distributed to a sample of the organization's workers, amounting to 70 individuals. The necessary statistical tests and tools were used using the statistical package program (SPSS, V22), and the study reached a number of results, the most important of which are: Both organizational justice and job satisfaction in the organization under study were moderate. Also, there is a direct and statistically significant correlation between job satisfaction and organizational justice at the Qadila Mineral Water Corporation. In addition to that, the correlation between job satisfaction and moral justice is a moderately strong and statistically significant positive one. Besides, the percentage of change in job satisfaction among the organization's workers is explained by moral justice. We've found out that there is a weak and statistically significant direct correlation between job satisfaction and both distributive justice and procedural justice. The latter do not have a significant effect on job satisfaction despite the presence of a correlation. These results led to a set of suggestions, the most important of which are: first of all, the necessity of embodying the concepts of organizational justice in its dimensions as field procedures and practices in the institution under study. Secondly, Eliminating some negative phenomena such as regionalism and nepotism in the institution. Thirdly, embodying the principle of justice and equality for all, whether simple workers or officials to obtain the same privileges in the institution. Finally, taking into consideration the satisfaction of the workers of the institution under study especially with regard to wages and their benefits.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, moral justice, job satisfaction.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
4	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
5	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
6	المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
6	المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي
7	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
9	المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
9	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
15	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي
18	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

20	مقدمة الفصل
21	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
21	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
22	المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية
23	المطلب الثالث: مقومات العدالة التنظيمية
23	المبحث الثاني: مداخل ونظريات العدالة التنظيمية
23	المطلب الأول: مداخل دراسة العدالة التنظيمية
24	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
26	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية
26	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
28	المطلب الثاني: نماذج العدالة التنظيمية
28	المبحث الرابع: أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية
28	المطلب الأول: آثار ونتائج العدالة التنظيمية
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية
32	المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي
33	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة-

35	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول: سياق الدراسة
36	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام الأقسام والمصالح
41	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
47	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها
51	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
52	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

53	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
53	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	التركيبية البشرية للمؤسسة	01
42	توزيع العينة حسب العمر	02
43	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	03
44	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
45	توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل	05
46	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	06
47	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
48	الاتجاه العام حسب مجالات المتوسط الحسابي	08
48	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها	09
49	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها	10
49	معامل الصدق والثبات	11
50	معامل الصدق والثبات	12
50	معامل الصدق والثبات	13
51	مؤشرات التوزيع الطبيعي	14
52	قياس درجة العدالة التوزيعية	15
54	قياس درجة العدالة الإجرائية	16
55	قياس درجة العدالة الأخلاقية	17
56	قياس درجة العدالة التنظيمية	18
57	قياس درجة الرضا عن الرواتب وملحقاتها لدى العاملين	19
58	قياس درجة الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها لدى العاملين	20
59	قياس درجة الرضا عن مكان العمل لدى العاملين	21

60	قياس درجة الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين	22
61	قياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين	23
62	علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية	24
63	علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية	25
63	علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية	26
64	مصنوفة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة	27
65	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	28
66	القدرة التفسيرية للنموذج	29
66	صلاحية النموذج (تحليل التباين)	30
67	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	31

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
6	أنواع الرضا الوظيفي	02
10	نموذج التوقع لفروم	03
11	نظرية العاملين لهيرزبيرغ	04
12	نظرية الإنجاز لماكلايند	05
13	هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو	06
17	مقياس أوزغود وزملائه	07
42	توزيع العينة حسب العمر	08
43	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	09
44	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
45	توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل	11
46	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	12
52	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	الاستبيان المتعلق بالدراسة	01
84	استمارة طلب المساعدة	02
85	الإذن بالطبع	03
86	تصريح شرعي بالنزاهة العلمية	04
87	تصريح شرعي بالنزاهة العلمية	05

مقدمة عامة

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة، وأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها لضمان نجاحها واستقرارها واستمرارها. وعليه؛ فقد أصبح اهتمام المنظمات المعاصرة ينصب في كيفية تسيير والحفاظ على مواردها البشرية وكيفية تحقيق رضاها وتطويرها بالدرجة الأولى، وهذا لا يكون إلا بتبني المؤسسة لمجموعة من الممارسات الإيجابية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد العاملين وتساهم في رفع مستويات الرضا لديهم، وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائهم كما ونوعاً وأداء المؤسسة ككل.

وفي مقابل ذلك، أصبحت المؤسسات المعاصرة تسعى لإرساء أسس ودعائم العدالة التنظيمية كوسيلة وأسلوب تهدف من خلاله للتأثير على سلوكيات الأفراد العاملين لديها وزيادة اتجاهاتهم وتوجهاتهم الإيجابية، والتقليل من المظاهر والظواهر السلبية التي لا تخدم المنظمة ولا العاملين فيها. لذلك، فقد نجد غالباً ما تتخذ إجراءات عملية تسعى من خلالها إلى تبني مفهوم العدالة التنظيمية كثقافة وممارسة سواء تعلق الأمر بعدالة توزيع المخرجات للعاملين أو في الإجراءات أو حتى في المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملين من رؤسائهم في العمل، إذ أن تجسيدها في المؤسسة يترتب عنه حدوث العديد من المظاهر الإيجابية، كالولاء والانتماء والثقة التنظيمية، وفي غيابها يكتم الكثير من الأمور السلبية كشعور العامل بحالة من الاستياء الشديد يدفع معها مستوى الرضا الوظيفي نحو الانخفاض، رغم توفر العديد من عوامل الرضا.

1. الإشكالية والأسئلة البحثية:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المواضيع تناولا في العديد من المجالات العلمية وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً للتأثير الكبير لهذا المتغير التنظيمي على أداء المورد البشري باعتباره أهم الموارد في المنظمة والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها. وعليه فقد أصبحت معظم المؤسسات تسعى لتطبيق وتبني العديد من الممارسات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية ومقبولة من الرضا الوظيفي، وهذا في حد ذاته مرهون بتوفر بيئة تنظيمية تسودها العدالة التنظيمية باعتبارها إحدى محددات السلوك التنظيمي وارتباطها المباشر بمختلف المتغيرات التنظيمية، والتي تؤثر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولن يتحقق لها ذلك إذا شعر المورد البشري بغياب العدالة أو حتى ملامحها في المحيط الذي يعمل فيه، وأنه مسلوب الحقوق مقارنة بغيره، الأمر الذي يدفع للشعور بعدم الرضا والذي سيتعكس سلباً على الأداء

انطلاقاً من أهمية تحقيق التلازم بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في أية مؤسسة لأن مدى إدراك العاملين فيها لمقومات العدالة التنظيمية يكون له أثر كبير على استقرارهم وأدائهم وإنتاجيتهم وله ارتباط وثيق بسلوكياتهم فيها، أردنا تسليط الضوء على دراسة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، من خلال التقصي الميداني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية. انطلاقاً مما سبق، يمكننا طرح وصياغة الإشكالات أو التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

هل ترتبط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ؟

للإجابة على هذه الإشكالية كان لابد من الإجابة على بعض التساؤلات الفرعية أهمها:

التساؤلات الفرعية

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- ما درجة شعور العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالعدالة التنظيمية؟
- هل ترتبط العدالة التوزيعية بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- فيما إذا كان للعدالة الاجرائية بمؤسسة قديلة علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها؟
- هل يتلائم إدراك العاملين بالعدالة الاخلاقية في المؤسسة محل الدراسة بمستوى الرضا الوظيفي لديهم؟
- إلى أية درجة تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

2. الدراسات السابقة:

الدراسة	الهدف من الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أبرز النتائج
دراسة شذا لطفي محمود محمد (2012) بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (مذكرة ماجستير)	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقا للمتغيرات المستقلة: العمر، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، نوع وموقع المدرسة، الراتب.	عينة طبقية عشوائية (555)	الوصفي	الإستبانة	فلسطين	درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون كبيرة جدا في المجال الكلي وفي مجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير والتقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات) ومتوسطة في مجال التعزيز والمكافآت. توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات

<p>شمال الضفة الغربية.</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعدالة التنظيمية وفقا للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة، راتب المعلم) بينما كان هناك فروق في مجالات (عدالة التعامل والعلاقات داخل العمل، عدالة التوزيع، والمجال الكلي) تبعا لمتغير الجنس ونوع المدرسة حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور ومدارس الذكور.</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية للرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر في مجالات (التعزيز والمكافأة، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات، والمجال الكلي) تبعا لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة، والجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومجالات (التعزيز والمكافأة، العلاقة بين المعلمين والمدير، التقدير واحترام الذات) تبعا لمتغير راتب المعلم، بينما كان هناك فروق في مجال (المهام والواجبات) تبعا لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة.</p>						
<p>وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.</p>	<p>ليبيا</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الوصفي</p>	<p>عينة عشوائية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين</p>	<p>دراسة سهام إبراهيم شنيش (2015)</p>

<p>وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.</p> <p>وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي.</p> <p>وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التقييمية والرضا عن العمل.</p> <p>وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الآتية: الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة.</p>			<p>الوصفي الاستدلالي</p>	<p>طبقية نسبية (319)</p>	<p>العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، ودراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية لتلك العناصر في درجة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لهم.</p>	<p>بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة. (مذكرة ماجستير)</p>
<p>وجود إدراك متوسط للعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية للعدالة التنظيمية ككل.</p> <p>وجود إدراك متوسط لدى عملي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لبعد العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية.</p> <p>وجود إدراك منخفض نوعا ما لدى العاملين لبعد العدالة الإجرائية مقارنة بالأبعاد الأخرى.</p> <p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.</p> <p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الإستبانة</p>	<p>الوصفي التحليلي الإحصائي</p>	<p>عينة عشوائية (60)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة لقياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.</p>	<p>دراسة صفية شقراني وعائشة شتاتحة (2018) بعنوان: قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري "دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط" تم نشرها في مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1.</p>

<p>بالأغواط. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.</p>						
<p>مستوى العدالة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة تقدير عالية، حيث احتلت العدالة الإجرائية المركز الأول بدرجة تقدير عالية، يليه بعد العدالة التوزيعية ومن ثم بعد العدالة التفاعلية. مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاء بدرجة تقدير عالية، حيث احتل بعد التقدير واحترام الذات المركز الأول، يليه بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء، يتبعه بعد الرضا عن العمل وظروفه، ثم بعد القوانين والأنظمة والتعليمات، وأخيرا بعد الرواتب والمكافآت. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا دالة إحصائيا بين واقع العدالة التنظيمية ككل وبين مستوي الرضا الوظيفي. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وبين الرضا الوظيفي</p>	<p>مصر</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الوصفي الوصفي الارتباطي</p>	<p>عينة عشوائية (181)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وطبيعة العلاقة بينهما.</p>	<p>دراسة خلف بن محمد خلف العنزي (2019) بعنوان: العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. تم نشرها في مجلة كلية التربية، المجلد 35، العدد 4.</p>

<p>بدرجة قوية . وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية وبين الرضا الوظيفي بدرجة قوية جدا . وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين العدالة التفاعلية وبين الرضا الوظيفي بدرجة قوية.</p>						
<p>مستوى العدالة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بولاية الشلف لا يرتقي إلى المستوى المطلوب (مستوى متوسط)، كما عرف البعد الخاص بالعدالة الإجرائية بمستوى منخفض لأفراد عينة الدراسة. مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة متوسط (منخفض نوعا ما). يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، كما أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة هو بعد العدالة التقييمية، تلاه بعد العدالة الإجرائية، ثم بعد العدالة التعاملية، وأخيرا بعد العدالة التوزيعية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة</p>	<p>الجزائر</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>الوصفي التحليلي الوصفي الارتباطي</p>	<p>عينة عشوائية (66)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف". تم نشرها في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد7، العدد 1.</p>	<p>دراسة زبير محمد وخلادي عبد المؤمن (2022) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف". تم نشرها في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد7، العدد 1.</p>

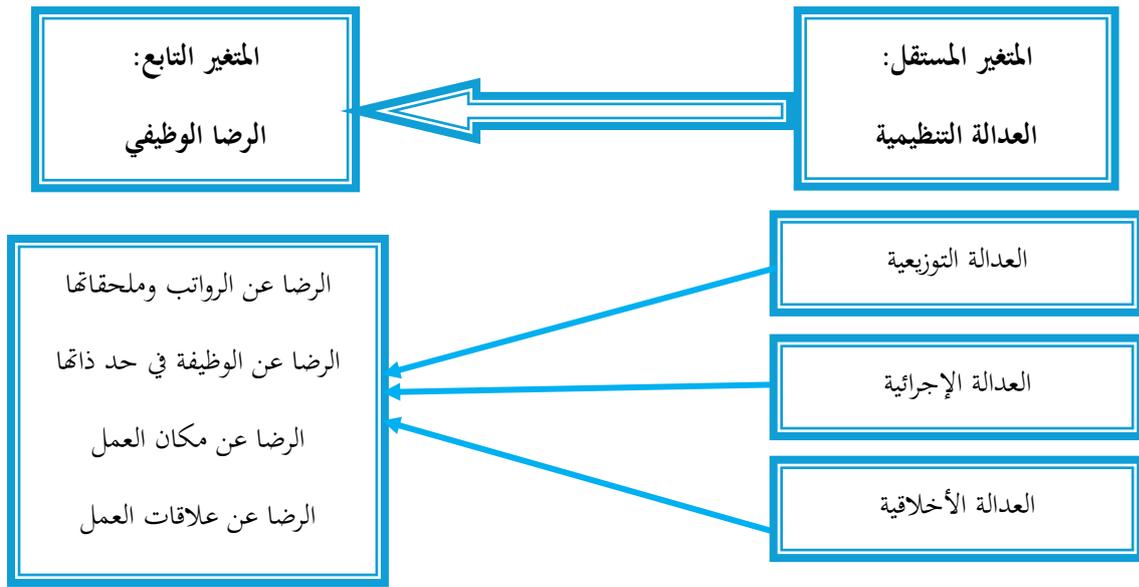
العمومية الاستثنائية محل الدراسة.						
لا يوجد اختلاف في مستوى العدالة						
التنظيمية والرضا الوظيفي يعزى للمتغيرات						
الشخصية لأفراد عينة الدراسة.						

• التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، توصلنا إلى أن هناك اتفاق بين الدراسات التي تناولناها ودراستنا فيما يخص المتغيرات، حيث تم الاعتماد على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد اتبع المنهج الوصفي كمنهج أساسي في جل الدراسات، إلا أن هناك اختلاف في المناهج التي تم استعمالها إلى جانب هذا المنهج. كما يمكننا القول أن جميع الدراسات التي أشرنا إليها وكذا دراستنا تهدف إلى توضيح علاقة وأثر العدالة التنظيمية بأبعادها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وإلى جانب ذلك فقد استخدم الاستبيان كأداة مشتركة بين كل الدراسات المذكورة ودراستنا لجمع البيانات اللازمة. ومن جهة أخرى فقد لاحظنا أنه كان هناك اختلاف بين الدراسات في الاعتماد على أبعاد العدالة التنظيمية لتوضيح تأثيرها وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على العدالة التوزيعية والإجرائية والأخلاقية، أما دراسة كل من شذا لطفي، ودراسة خلف العنزي، ودراسة شقراني وشتاتحة فقد تناولوا بعد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وفيما يخص دراسة كل من سهام إبراهيم، ودراسة زبير وخلادي فقد تم فيهما الاعتماد على نفس أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في: العدالة التوزيعية والإجرائية، والتعاملية، والتقييمية. وأخيرا فقد كان هناك اتفاق في وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في دراسة كل من شذا لطفي وسهام إبراهيم وخلف العنزي، إلا أنه كان هناك تفاوت في درجة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حيث توصلت دراستنا إلى أنه هناك تأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال بعد العدالة الأخلاقية، أما دراسة شقراني وشتاتحة فقد خلصت إلى وجود أثر لبعد العدالة التوزيعية والتفاعلية فقط، بينما دراسة زبير وخلادي فقد توصلت إلى أن هناك أثر لكل أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

3. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



4. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

5. التعاريف الإجرائية:

العدالة التنظيمية: هي مستوى شعور الفرد العامل أو درجة إحساسه بالإنصاف والمساواة من قبل المشرف المباشر لديه في مكان عمله، حيث تتضمن العدالة التنظيمية ثلاث جوانب أساسية وهي: العدالة في توزيع العوائد، والعدالة في الإجراءات المتبعة والمطبقة داخل المنظمة، بالإضافة إلى المعاملة الأخلاقية والعادلة التي يتلقاها العامل من طرف رئيسه.

الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به العامل عند ممارسة وظيفته في المنظمة، نتيجة رضاه على جملة من العوامل والظروف داخل البيئة الداخلية للعمل.

6. التموضع الأبيستمولوجي:

يتمثل التموضع الأبيستمولوجي لهذه المذكرة في ذلك الإطار المرجعي العام والشامل الذي يحدد آلية وخريطة العمل المنهجي بما يحقق تناسق وصدق النتائج، ولأننا نهدف في هذه المذكرة لمعرفة أهمية إرساء أسس العدالة التنظيمية في مؤسسة قديلة بالنسبة لشعور العامل فيها بالرضا الوظيفي، وهذا من خلال تحديد مدى ارتباط وتأثير العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية بشعور العامل في المؤسسة محل الدراسة بحالة من الرضا الوظيفي كظاهرة تنظيمية نحاول تفسيرها في هذه الدراسة الميدانية انطلاقاً من تصور فكري ومعرفي يسمح لنا بتموضع هذه المذكرة ضمن النموذج ما بعد الوضعي، من خلال المقاربات التالية:

- **المقاربة الأولى:** تهتم بالجانب المعرفي لهذه المذكرة حيث تم الاعتماد فيها على تناولته أدبيات الدراسة وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، بما أن عوامل الرضا الوظيفي ينظر لها كظاهرة أو مشكلة حقيقية قابلة للقياس والملاحظة يمكننا وصفها وتحليلها ثم تفسيرها وبالتالي تحديد طبيعة علاقتها بأبعاد العدالة التنظيمية كإحدى أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في السلوك الإنساني، وذلك وفق التقصي الميداني وباستخدام الأساليب الكمية.
- **المقاربة الثانية:** تنطلق هذه الدراسة من فكرة مفادها أن استياء العامل وعدم رضاه في عمله كظاهرة اجتماعية تنظيمية منتشرة بين عمال وموظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وانتشارها في واقع الأمر مقترن بمدى إدراكهم وشعورهم بوجود أو عدم وجود العدالة في المؤسسة كممارسة تنظيمية. لذلك، فإن جمع المعلومات التي تستخدم في القياس يعتمد على إجابات أفراد العينة على أسئلة البحث.
- **المقاربة الثالثة:** إن قياس كل من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بمؤسسة قديلة يتطلب منا استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وأن هذه الأخيرة تعكس قيم واعتقادات عمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن الاعتماد في تفسير الظاهرة سيكون بناء على الأحكام الشخصية في استقراء الواقع.
- **المقاربة الرابعة:** تقوم هذه المقاربة وفق النموذج ما بعد الوضعي على الجمع بين كل من المنهج الاستنباطي في الإطار النظري واستخدام المنهج الاستقرائي عندما يتعلق الأمر بتقصي الواقع الميداني من خلال المسح الاجتماعي بأسلوب المعاينة وذلك للاستدلال بنتائجها على مجتمع الدراسة، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية

وعلى المنهج الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة وتفسيرها من جهة، وفي تحليل العلاقة وتحديد الأثر من جهة ثانية.

7. منهجية الدراسة:

انقسم موضوع دراستنا هذه إلى جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث قمنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي وذلك في الجزء النظري لتوضيح ووصف بعض المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في "العدالة التنظيمية"، وبعض العناصر المرتبطة بالمتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، حيث قمنا بالاعتماد في ذلك على الكتب والمقالات العلمية ومذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تخدم موضوعنا بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثنا. أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استعنا بالمنهج التحليلي وذلك لتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الاستبيان الذي وزع على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة، حيث تم اللجوء للاختبارات والأدوات الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

8. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، أما بالنسبة للإطار النظري للدراسة فقد قمنا فيه بالاستعانة بمجموعة من المصادر والمراجع المتمثلة في: (الكتب، المقالات العلمية، المذكرات، المؤتمرات).

9. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية من إدارات وموظفين وإداريين، حيث قد العدد الإجمالي للعمال في هذه المؤسسة بـ 411 عاملاً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وقلة الوقت، فقد قمنا باختيار عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 70 عاملاً.

10. الحدود الزمانية والمكانية:

أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023، في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة-.

11. أهمية الدراسة:

يمكن حصر وتلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز وتأكيد أهمية تطبيق وممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وعلى العديد من المتغيرات التنظيمية.
- التعرف بصورة شمولية على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والتطرق لمختلف الجوانب والعناصر المتعلقة بهما.

- الأهمية التي يكتسبها متغيري الدراسة المتمثلان في الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في المنظمات.
- توضيح الواقع العملي لسيورة العدالة التنظيمية في المنظمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

12. أهداف الدراسة:

تسعى كل دراسة لتحقيق جملة من الأهداف، وعليه تتجسد أهداف دراستنا هذه فيما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولاية بسكرة.
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيعية، والإجرائية، الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الدراسة.

13. صعوبات الدراسة:

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقطة التالية:

- نقص الجدية في الإجابة عن الأسئلة التي يتضمنها استبيان الدراسة من قبل الأشخاص المعنيين، مما ينتج عنه عدم التوصل إلى نتائج حقيقية ودقيقة.

14. هيكل الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة جزأين رئيسيين: جزءاً نظري وآخر تطبيقي، إضافة إلى المقدمة بجميع عناصرها والخاتمة.

- **الجانِب النظري:** حيث انقسم الجانب النظري إلى فصلين أساسيين، الفصل الأول عالِجنا فيه مفهوم العدالة التنظيمية من خلال أربع مباحث تناولنا فيهم ماهية العدالة التنظيمية ومدخل دراستها ونظرياتها، وأبرز أبعادها ونماذجها، بالإضافة إلى أهميتها وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. أما الفصل الثاني فقد خصص للمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، حيث اشتمل هو الآخر على ثلاث مباحث تم التطرق فيهم لماهية الرضا الوظيفي وخصائصه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه.
- **الجانِب التطبيقي:** تضمن الجزء الميداني فصل واحد قمنا فيه بدراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة - بسكرة -، حيث انقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى سياق الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تصميم الدراسة الميدانية، بينما تضمن المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

مقدمة الفصل:

دائما ما يرتبط نجاح المؤسسة بنجاح إدارتها في تحقيق الأهداف المسطرة أي يمكن القول أن العامل الأساسي لنجاح المؤسسات هو نجاح إدارة هذه الأخيرة، ويكمن العامل الأساسي في تفوق ونجاح إدارة أي مؤسسة في العنصر البشري أي كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه تضمن تفوق الإدارة ومنه تفوق المؤسسة، لهذا اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السلوك البشري وذلك كونه المسؤول عن ترجمة السياسات إلى أفعال وإنجازات وتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه ظهر مصطلح الرضا الوظيفي لارتباطه بمواضيع الأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي وغيرها من المواضيع التي تقع ضمن أسباب النمو والتقدم الاقتصادي بالمؤسسات.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق للإطار النظري للرضا الوظيفي من خلال ثلاث مباحث هي:

➤ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

➤ المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

➤ المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأبرز أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

ظهر مصطلح الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام الإدارة الحديثة بدراسة علم النفس المهني والكفاءة الإنتاجية العالية التي صارت هدفا أساسيا للإدارة في ظل المنافسة الحالية، حيث تنعكس آثار الكفاءة الإنتاجية على كل من العامل و المؤسسة ومنه سنحاول التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي.

أولاً: تعريف الرضا لغة

عرف في معجم متن أن رضي: ضد سخط، فهو راض .

أما في معجم التراث الأمريكي فقد عرف على أنه تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو ميل .

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان) الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة. (الشرايدة، 2008، صفحة 63)

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريف الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد له منها :

الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

أيضا يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (خبراء المجموعة العربية ، 2013 ، صفحة 94)

ويرى البعض أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد منه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل بها، ورؤسائه الذي يخضع لإشرافهم وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما ، وللرضا أبعاد مختلفة حيث يمكن أن يمثل اتجاهها ما كما يمكن أن ينطبق على أجزاء من عمل الفرد، وعليه فإنه باعتباره محصلة للاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله واتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا العمل والحياة بشكل عام. (الخضرا ، أحمد ، أبو هنطش ، و الظاهر ، 2016 ، صفحة 332)

يعرف الرضا الوظيفي أيضا على أنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، ويعرف بأنه القناعة المصاحبة للعمل كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورههم بالوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهن عن هذه الوظيفة. (محمد، 2018، صفحة 14)

كما يعرف على أنه حالة انفعالية إيجابية ناجمة عن الانطباع الجيد الذي يجنيه العامل من عمله أو من تجاربه المهنية، لذلك هو شعور شخصي الذي بواسطته يعبر الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة .

ويعرف كذلك على أنه عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب بإشباعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات الفرد بالفعل. (بورغدة محمد و ميروغ ، 2014، صفحة 23)

أيضا من بين تعريف الرضا الوظيفي أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عم إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير. (عبد اللطيف، 2015، صفحة 9)

وبعد هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي متمثل في الفناعة والارتياح والسعادة يحس به الفرد وتحديدًا الموظف اتجاه عدة أبعاد متعلقة بوظيفته مثل طبيعة العمل وبيئة العمل وزملاء العمل أيضا رؤسائه ونوعية المهام الموكلة إليه، ومنه الرضا الوظيفي حاجة تستدعي إشباعها من خلال العمل في وظيفة معينة بظروف معينة تختلف من فرد لآخر.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد تترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها هذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية وتعود هذه الأهمية على الفرد والمؤسسة كذلك فتحقيق الرضا الوظيفي للعامل مكسب لكل من العامل والمؤسسة في آن واحد ويمكن تلخيص الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي على الطرفين في النقاط التالية :

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل، حيث أنه لا تشبع حاجات الفرد في العمل إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي تجاه هذا العمل .
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل، فمن المؤكد أن إحساس العامل بالرضا تجاه وظيفته يحفز على إظهار جميع قدراته وطاقته في هذه الوظيفة .
- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المؤسسة تحقيقها، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.
- بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة ومن الأهمية، لذلك تسعى المؤسسة لأن يكون راضيا عن عمله، لأن المورد البشري هو دعامة أساسية لما تؤديه المؤسسة فهو يصنع الاستراتيجيات، ويرسم أهداف وينفذها وهو الذي يتابع وقيم.
- تقديم مساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافر فعالة، يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي .
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى العيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث، وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض في الرقة والغدر والضياع والصراع والتوقف العمل، وهذا نتيجة الرضا المحقق تجاه العمل .
- انخفاض الشكاوى والتظلم والتبرم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المؤسسة، فكلما كان الرضا عالي تجاه الوظيفة تحسنت ظروف وبيئة العمل وقلت الصراعات.

- تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المؤسسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف، فالعمل في بيئة جيدة يساعد الفرد على الإبداع واكتشاف مهاراته.
- تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفء في مجالات العمل كافة .
- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.
- يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه.
- كما يجد العامل في رضاه موقعه العلمي وطريقة حياته يستطيع من خلالها القيام بأداء جيد ينعكس إيجاباً على مؤسسته.
- يجد من خلال وظيفته تحقيق طموحاته ورغباته التي يسعى لها.(زرفاوي ، 2014، صفحة 37)
- ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني مرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح عند العاملين في المؤسسة.
- يساهم الرضا الوظيفي في التزام الفرد تجاه عمله وإحساسه بالولاء للمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي حسب عدة جوانب منها:

أولاً: تبعاً لشموليته

- أ. الرضا الوظيفي الداخلي: وهو مرتبط بالجوانب الذاتية للفرد مثل التقدير والقبول والشعور بالتمكن والتعبير عن الذات والإنجاز .
- ب. الرضا الوظيفي الخارجي: هو المرتبط بجوانب الخارجية البيئية بالموظف ومنها محيط العمل مثل المدير وطبيعة العمل والعلاقات مع الزملاء الآخرين.
- ت. الرضا الكلي أو العام: وهو مجمل شعور الفرد بالرضا الوظيفي تجاه العوامل الداخلية والخارجية معا (لكحل، 2018، صفحة 65).

ثانياً: حسب درجة الرضا

- أ. الرضا العام: هو اتجاه الفرد العام نحو عمله بصورة كلية مطلقة، فإما أن يشعر الفرد بالرضا عن وظيفته وإما أن لا يشعر بالرضا عنها، إذا أن هذا المؤشر لا يسمح بتحديد الجوانب التي يرضى عنها الفرد وتلك التي لا يشعر بالرضا حيالها، أو تحديد درجة رضاه عن العوامل المرتبطة بالعمل ورغم ذلك، فإن تحديد درجة الرضا العام لدى الموظفين من شأنه أن يفيد في معرفة رضا هؤلاء الموظفين ومواقفهم من عملهم بصفة عامة .

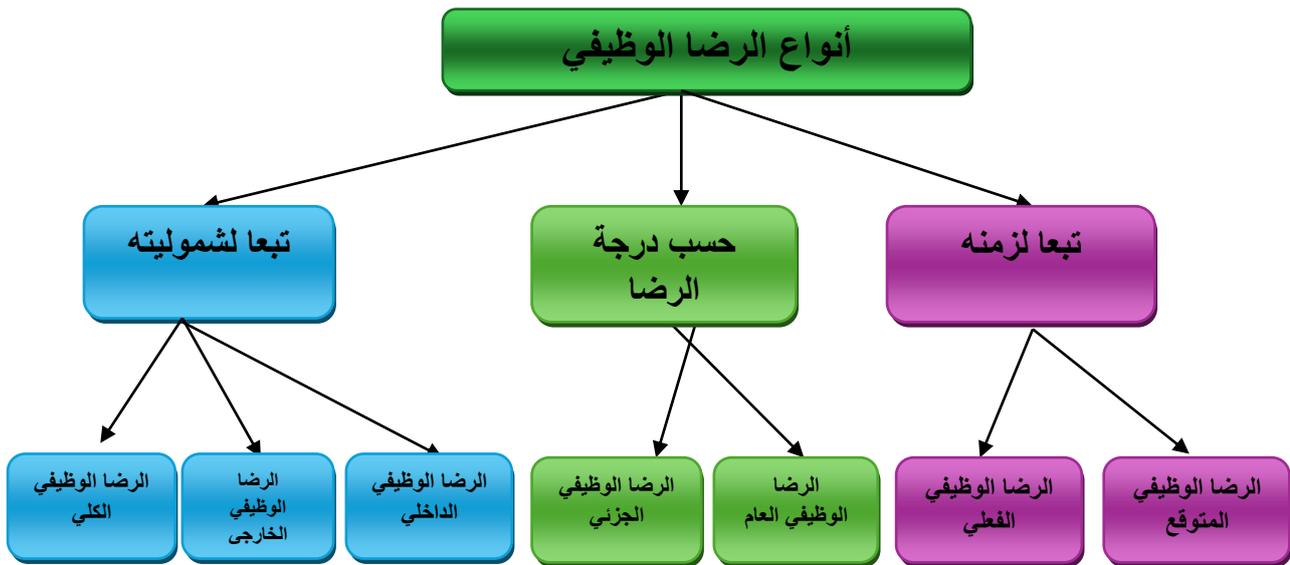
ب. الرضا الجزئي أو النوعي: ويشير هذا النوع إلى رصد رضا الفرد عن كل جانب من جوانب العمل الذي يقوم به بشكل منفصل، وتتضمن تلك الجوانب : سياسة المنظمة، الأجور، نمط الإشراف، إمكانية الترقية، الرعاية الصحية، الظروف المحيطة بالعمل، العلاقات مع الزملاء، ويفيد معرفة رضا الفرد عن هذه الجوانب في معرفة أيهما أكثر مساهمة في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

ثالثا: تبعا لزمته

أ. الرضا الوظيفي المتوقع : ويتمثل في شعور الموظف بالرضا خلال الأداء الوظيفي في حال كان متوقعا أن الجهد الذي يبذله يتناسب مع الهدف مما يقوم به من مهام.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي: وهو شعور الموظف بالرضا الفعلي بعد مرحلة الرضا المتوقع، ويتم ذلك عندما يحقق الهدف من الوظيفة التي يقوم بها.(القليش ، 2017، صفحة 24)

الشكل رقم (02) : أنواع الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني : خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

سنتطرق في هذا المبحث لخصائص الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

1. تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم .
2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظرا للتعدد والتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.(البارودي ، 2015، الصفحات 38-39)
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.
5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل من رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.(عبد اللطيف، 2015، صفحة 14)

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

وتنقسم إلى: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة، عوامل خاصة بالأداء، عوامل خاصة بالإنجاز، عوامل تنظيمية.

أولا: العوامل الخاصة بالفرد

- أ. حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

ب. اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ت. الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الوظيفة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للوظيفة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

ث. خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه لشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه ودكائه ومدى ولاء وانتمائه للوظيفة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ثانيا: محتوى الوظيفة

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إرثاء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك يعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ثالثا: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء:

- أ. ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- ب. إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي يتناسب مع مما يقدمه من عمل.

رابعا: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتنسيق الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي يتم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة أكبر.

خامسا: العوامل التنظيمية

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا، وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقّي)
- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. (الحريري، 2016، الصفحات 106-109)

المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

سنتناول في هذا المبحث أهم نظريات وقياس الرضا الوظيفي، إضافة إلى أبرز مظاهره ومؤشراته.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

مع زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي واكتشاف حقيقة تأثيره على الإنتاجية والأداء زادت الحاجة إلى دراسات نظرية تهدف إلى وضع إطار نظري للرضا الوظيفي، ومنه ظهرت العديد من النظريات التي قدمت مفهوماً الخاص عن الرضا الوظيفي وحاولت تقديم إطار نظري محدد للرضا الوظيفي وكل ما يؤثر عليه، ومن أهم هذه النظريات ما يلي :

أولاً: نظرية التوقع لفروم

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم، ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964 و أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم، أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم، لذلك ركزت على التحفيز من خلال العالقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي :

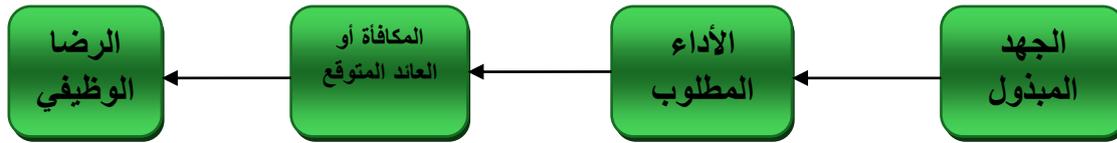
أ. التوقع: أي اعتقاد الفرد بأن العمل بكد وجهد يؤدي إلى مستوى مقبول من الأداء الوظيفي، و هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين الجهد والنشاط الذي سيبدله، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا

الجهد والنشاط، وهنا يكون التقدير شخصيا وليس موضوعيا، فما يشعر به الفرد ويدركه يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر.

ب. الوسيلة (المنفعة) أو قوة التأثير: تعني الوسيلة اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة ومحصلات واعدة، وهو مقياس إمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثال يقيس قوة العالقة بين الأداء ومحتواه فقد يعتقد فرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز ذات أجر عالي، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه.

ت. التكافؤ أو جاذبية المكافأة أو التعويض: هي قيم العوائد التي يتوقعها الفرد من أداء وظيفته ومن إنجاز مهام أخرى ذات صلة بالعمل ونتائجه مثل: الترقية، والأجر، والحوافز، والتقدير، وتحقيق الذات وغيرها وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر. (الغريز، 2018، صفحة 30)

الشكل رقم (03): نموذج التوقع لفروم



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومنه نستنتج أن نظرية التوقع ربطت الرضا الوظيفي بتوقع الفرد للعائد المتوقع من سلوكه، أي أن العامل يؤدي العمل بناء على المكاسب والإنجازات التي يتوقع تحصيلها عند أدائه للعمل بالأداء المطلوب.

ثانيا: نظرية العاملين لهيرزبيرغ

من أشهر نظريات الدوافع في السنوات الأخيرة فقد ساهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى هما القوى الداخلية والكامنة في الفرد سواء أكانت فسيولوجية أم سيكولوجية، والقوى الخارجية، التي هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها، وأكد هيرزبيرغ في نظريته أن الرضا والاستياء لا يوجدان على متصل واحد، يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي كما يراها هيرزبيرغ مصطلحين غير متقابلين ومختلفين ويتأثران في عوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا هو العمل، فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاديين، وقد قام هيرزبيرغ بدراسة استطلاعية لعينة تشمل مائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل:

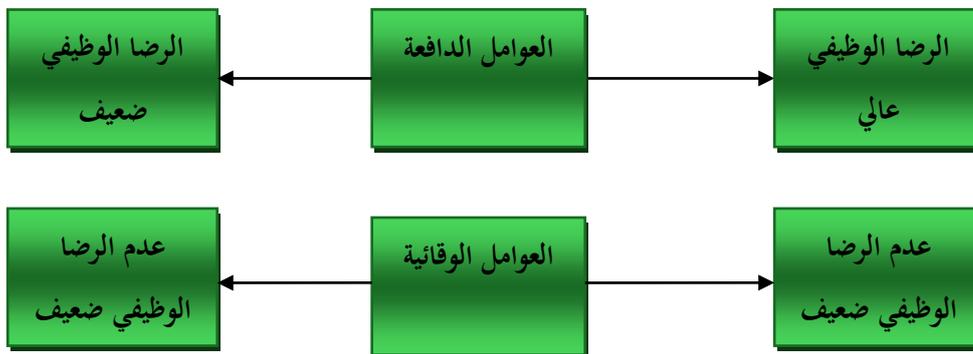
أ. الفئة الأولى: العوامل الدافعية وتشمل: الشعور بالإنجاز، وإدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، وأهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، والمسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤليته عن الآخرين، وإمكانيات التقدم بالوظيفة، والتطور والنمو الشخصي .

ب. الفئة الثانية: وهي العوامل الوقائية وتشمل: إدارة وسياسة المؤسسة، ونمط الإشراف، والعلاقات مع الرؤساء، وظروف العمل الفيزيولوجية، والرواتب، و المركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، والتأثيرات على الحياة الشخصية.

ويبين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعية هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرص التطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فهي عوامل لا تتعلق بنوعية العمل نفسه، بل بالظروف المحيطة به، وتوفرها لا يعني تجنب حالة عدم الرضا التي كانت ستنشأ لو لم توجد هذه الظروف، ولا تعني بأية حال من الأحوال أنها دوافع إيجابية للعمل، أو أنها ستخلق فرصاً للتطور الشخصي، واقترح هيرزبيرغ ثلاث أفكار رئيسية لمن يرغب في تبني هذه النظرية:

1. يجب إثراء العمل من خلال إعادة تصميم العمل الذي يقوم به الموظف بطرق تستغل قوى الدافعية الكامنة في كل فرد منهم، بحيث يصبح العمل أكثر متعة وأكثر تحدياً وذو مكافآت أكثر.
 2. زيادة الاستقلال الذاتي للموظف في العمل وزيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بكيفية أداء العمل.
 3. أن تقوم الإدارة بالتركيز على العوامل الدافعية وأن لا تبقى تركز على العوامل الوقائية فقط في العمل لأن وظيفة الإدارة الناجحة مرتبطة بشكل كبير بخلق وإعادة تصميم الوظائف التي تثير الدافعية لدى الموظفين .
- إن الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبيرغ يتمثل في إعادة تقييم دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء بعد أن توصل إلى أن الدوافع والأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا الوظيفي والتحدي الذي يشعر به العاملون ويعيشونه في عملهم. (الصليبي، 2005، الصفحات 47-49)

الشكل رقم (04) : نظرية العاملين لهيرزبيرغ



المصدر: من إعداد الطالبتين

ونستنتج من خلال هذه النظرية أنها ربطت بين دوافع العمل والرضا الوظيفي في العمل فعند إشباع الحاجات الدافعة للفرد سيؤدي هذا لشعور الفرد بالرضا الوظيفي، أي أن النظرية اعتبرت أن تحقيق الرضا الوظيفي يكون من خلال العوامل الدافعية واعتبرت أن العوامل الوقائية عوامل تؤدي إلى عامل غير مستاء فقط وليست إلى عامل راضي.

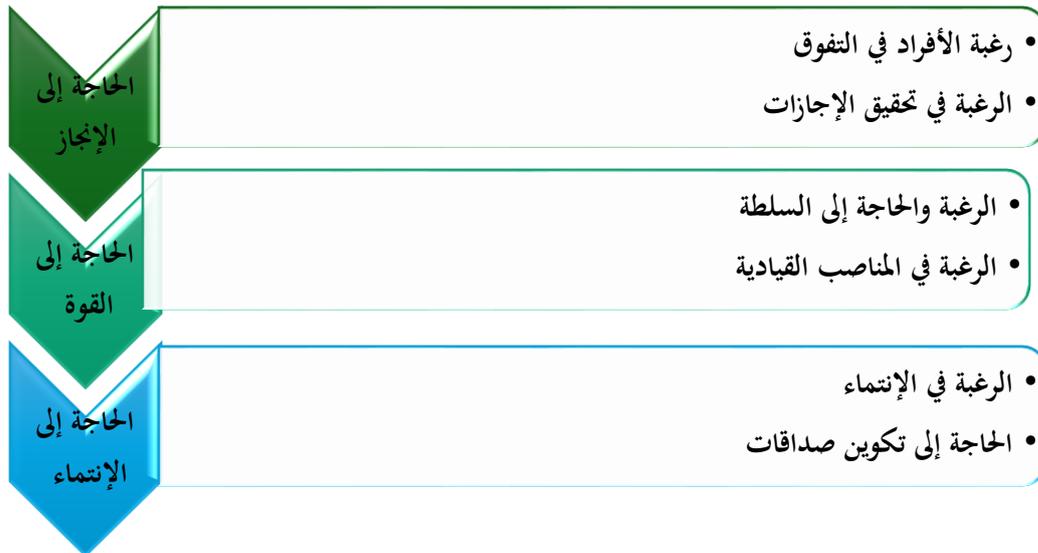
ثالثا: نظرية الإنجاز لماكلايند

هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها ماكلايند فقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيرا كبيرا في تحريك سلوك العاملين في المؤسسات وهذه الحاجات هي:

- أ. الحاجة إلى الإنجاز : وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق إنجازات معينة.
 - ب. الحاجة إلى القوة : وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين.
 - ت. الحاجة إلى الصداقة والانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا ما تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها.
- وتتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.
- استخدام الاختبارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية.
- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.
- كان اهتمام ماكلايند منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون بها.

الشكل رقم(05): نظرية الإنجاز لماكلايند



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن هذه النظرية يمكن استنتاج أن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملا هاما في مساعدة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ولو استخدمت هذه النظرية مع العمالة المؤقتة وأدركوا هذه الحاجات قد يجعلهم أكثر قدرة على العطاء والانتماء وتكوين العلاقات الطيبة بما يعود على العمل والمؤسسة بالنفع سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية طالما لم تؤثر بشكل سلبي على العمل بالمؤسسة. (مهنسي، 2011، صفحة 51)

رابعا: نظرية تدرج الحاجات لماسلو

تعتبر نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو 1954 من أول النظريات التي استخدمت الوفاء بالحاجات لدراسة الرضا الوظيفي وهي مكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة إلى القمة في شكل هرمي وكانت هذه الحاجات على النحو التالي :

أ. حاجات فسيولوجية أساسية مثل الأكل والشرب والنوم.

ب. حاجات الأمن مثل الاستقرار والتحرر من الخوف.

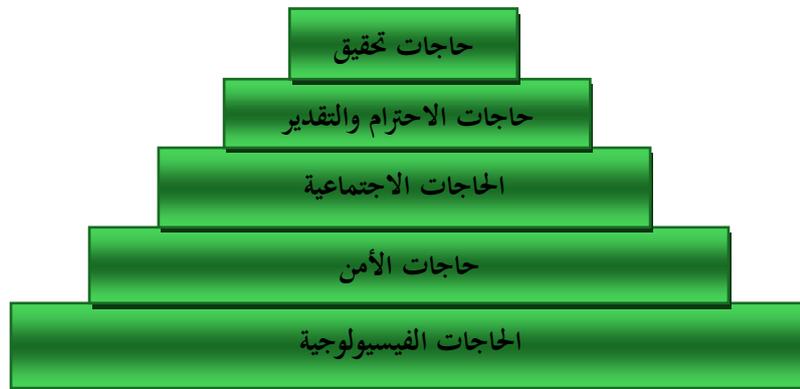
ت. حاجات اجتماعية مثل الانتماء والقبول من الآخرين وتبادل الصداقات.

ث. حاجات التقدير والمكانة مثل الثقة بالنفس والإنجاز .

ج. الحاجة لتحقيق الذات مثل التعبير عن الذات والقدرة على الإبداع والابتكار .

وتفترض هذه النظرية أن الفرد لا ينتقل إلى حاجات المستوى الأعلى إلا إذا حقق درجة من الإشباع لحاجات المستوى الأدنى منه، وعندما يتم إشباع هذه الحاجات فإن الإشباع يكون دافعا لتحقيق ما يعلوها من الحاجات، ويوضح ماسلو أن هرمية هذه الحاجات ليست مسألة متجمدة وقد يتغير ترتيب هذه الحاجات وفقا لتغير الأفراد أما تطبيق نظرية ماسلو على الرضا الوظيفي فقد بدأ عندما أدرك العديد من الأفراد أن العمل شيء يمثل في ذاته مثيرا ومكافأة بالإضافة إلى كونه يحقق الحاجات الأساسية. (عبد الرؤوف عامر و المصري، 2014، الصفحات 106-107)

الشكل رقم (06) : هرم تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو



المصدر: من إعداد الطالبتين

ومنه نستنتج أن نظرية تدرج الحاجات أكدت أن تحقيق الرضا الوظيفي يكون فقط من خلال إشباع حاجات الفرد، والتي قسمها ماسلو حسب درجات تصاعديّة تبعاً لضرورة كل حاجة، وأنه يجب إشباع كل درجة من الحاجات بنسب محددة من أجل الانتقال إلى الدرجة التي بعدها ومنه مكن القول أن الدافع لأداء الفرد الجيد هو إشباع الحاجات الغير مشبعة.

خامساً: نظرية إشباع القيمة لإدوين لوك

يرى "إدوين لوك" أن المسبب الرئيسي للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان هذا الأخير راضياً على العمل، ويرى "لوك" أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها، يعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

ومن خلال هذه النظرية نلاحظ ربطها للرضا الوظيفي بالعوائد القيمة التي يتحصل عليها الفرد. (لكحل، 2018، صفحة 75)

سادساً: نظريتي (X)، (Y) لديجولاس ماكريجور

لقد وضع العالم الأمريكي ماكريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وهاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين .

أ. نظرية (X):

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها :

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل .
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لغدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفقت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشر وجاءت بأن هذه الصفات لم تكن من صفات البشر الموروثة ولا من طباعه، بل أنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري .

ب. نظرية (Y) :

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات.

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله شيء طبيعي كاللعب والراحة.

- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (X) وذلك لأنها ترى الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة وعلى المجتمع كله. (بهنسي، 2011، الصفحات 49-50)

من خلال هاتين النظريتين نجد أنها حددت صفات وسلوك الأفراد من وجهتي نظر مختلفة، مع اعتبار أن الرضا الوظيفي يتحقق عند تبني أحد النظريتين والتصرف وفق الافتراضات الخاصة بها.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا

- أ. الغياب: يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج، إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة.
- ب. دوران العمل: يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا، ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:
 - معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
 - لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
 - تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال.

ثانياً: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

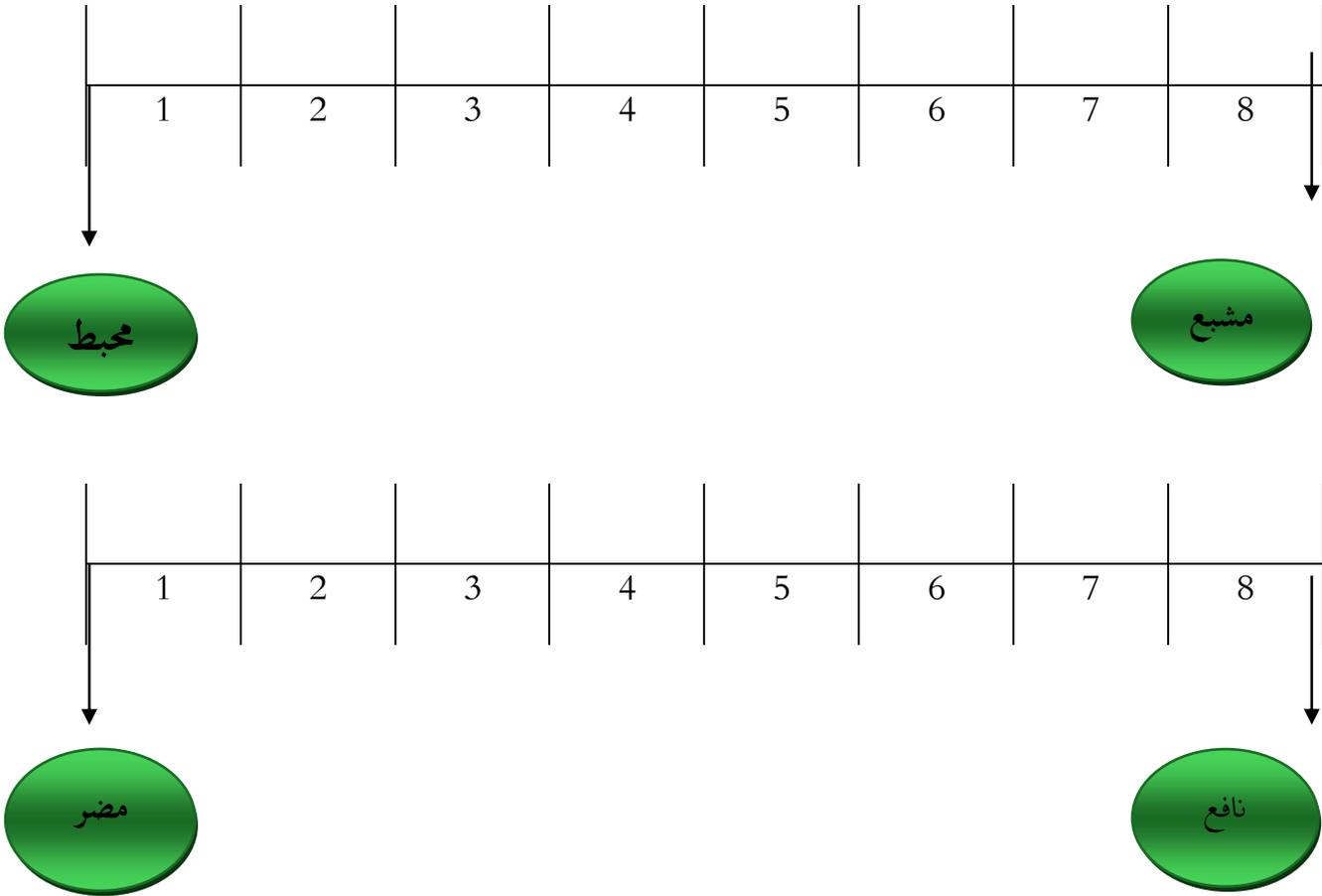
ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)

- أ. الاستمارة : وهي نموذج يظهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً نجد:
1. دليل وصف العمل: وتحتوي خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، زملاء، أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.
 2. استبيان جامعة منسونا للرضا: يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماماً إلى غير راضي.
 3. استبيان بيان الرضا الوظيفي: يشتمل أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل
 4. استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.
- ب. المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات. (لكحل، 2018، الصفحات 69-70)

ثالثاً: طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

- أ. مقياس هيرزبيرغ: والمعروف بمقياس الوقائع الحرجة، ويقاس سلوك العامل مع تقييم الأداء وذلك بتوجيه سؤالين رئيسيين لأفراد العينة، يتعلق الأول منهما بفترة العمل السعيدة والثاني بفترة الاستياء، بعد تحديد مدة الفترة واستنتاج أسباب كل من الشعورين.
- ب. مقياس يورتر: توصل يورتر متأثراً بنظرية ماسلو إلى تصميم قائمة استقصاء لتقييم رضا العاملين عن وظائفهم، مكونة من 13 عنصراً موزعة على خمس فئات من الحاجات الأساسية المكونة لهرم ماسلو.
- ت. مقياس هيرون: يعكس هذا المقياس مدى تكيف العامل مع ظروف ومقتضيات بيئة العمل، بالتعرف على الجزاءات المتوقعة عليه كمحرك لمعامل صدق المقياس، ويتكون المقياس من 5 أسئلة بضم كل سؤال جملة من الصفات الدالة على التوافق.
- ث. مقياس التعاقب: يعتمد مقياس التعاقب أو الترتيب على عوامل النجاح لدى العامل ومنها الأداء والإنتاجية والذكاء وحب العمل وغيرها، وتتوزع وحداته على 4 مستويات بحيث يوضع المفحوص بعد التقييم في المستوى المناسب لذلك.
- ج. مقياس أوزغود وزملائه: يعالج هذا المقياس الفروق الدالة بواسطة مجموعة من المقاييس الجزئية لجوانب العمل المختلفة، مثل الإشراف والأجر ومحتوى العمل وغيرها، ويضم كل مقياس درجات متفاوتة يختار الفرد المفحوص من بينها العبارات الدالة عن شعوره، بحسب الأهمية التي يوليها لذلك الجانب من العمل ويمثل مجموع الدرجات كل مجموعة الاتجاه النفسي أو الرضا عن بعد من أبعاد العمل، على النحو التالي: (بالرواج، 2011، الصفحات 154-158)

الشكل رقم (07) : مقياس أوزغود وزملائه



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (بالروايح محمد، الرضا عن العمل، 2011، وهران، محبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران)

المطلب الثالث : مظاهر ومؤشرات الرضا الوظيفي

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

ويظهر الرضا الوظيفي المرتفع من خلال ما يلي:

- الاستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل على رضا عن عمله.
- العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- نقص الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.

ث. انخفاضات نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، و العمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضا مؤشر على رضا الأفراد. (لكحل، 2018، الصفحات 62-63)

ثانيا: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تنحصر مؤشرات عدم الرضا الوظيفي في المجموعات التالية:

- أ. الانسحاب من العمل: عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، فإنه يبحث عن أية وسيلة تبعده عن هذا العمل، وهذا ما يسمى بالانسحاب عن العمل، وهناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب وهما: التغيب أي الانقطاع عن العمل لمدة، ودوران العمل أي عدم الاستقرار في العمل إما بالانقطاع النهائي أو بتغير الوظيفة إلى وظيفة جديدة.
- ب. الإضراب والشكاوي والاحتجاجات: يعتبر الإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، ويعتبر الإضراب أهم مؤشر عدم الرضا والتذمر المستمر في صفوف العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم لمشرفيهم والاحتجاج على النقائص.
- ت. التمارض واللامبالاة والتخريب: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين الغير راضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد المؤقت عن بيئة العمل، أيضا يمكن أن يترجم العامل عدم رضاه عن العمل في شكل إهمال ولا مبالاة وتخريب متعمد لأدوات الإنتاج. (إبن خورر، 2011، الصفحات 98-99)

خلاصة الفصل:

بشكل عام يمكن القول أن الرضا الوظيفي من أهم المواضيع نقاشا وجدلا نظرا لتعدد المجالات العلمية التي تناولته

، إلا أن الجميع متفقون على أنه مفهوم ذاتي يعبر عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد العامل اتجاه وظيفته

إذ يعتبر أحد الوسائل المهنية لرفع مستوى أداء العاملين، ونظرا لأهمية هذا الموضوع في تطوير ونمو المؤسسة، فإن

أساليب الإدارة الحديثة تميل بشكل كبير إلى رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي من خلال مساهمتها في

بناء العدالة التنظيمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

مقدمة الفصل:

نظرا لزيادة وعي وإدراك الأفراد العاملين لمكانتهم ودورهم الكبير في ضمان نجاح المنظمة واستمراريتها، فقد زادت مطالبهم واحتياجاتهم على رأسها تطبيق العدالة التنظيمية، حيث أصبح وجود هذه الأخيرة وتوفرها في المنظمات مطلبا أساسيا للأفراد لزيادة رضاهم الشخصي عن عملهم ومنظمتهم، ومن جهة أخرى فإن إدراكهم لغيابها كفيلا بأن يؤدي إلى تراجع مستويات أدائهم والرضا الوظيفي لديهم. وعليه فقد أصبحت جل المنظمات المعاصرة تسعى لتطبيق العدالة بمختلف أشكالها باعتبارها من أكثر العوامل المساهمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين كون تحقيقه يعتبر سببا أساسيا لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للعدالة التنظيمية من خلال أربعة مباحث موضحة كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.
- المبحث الثاني: مداخل ونظريات العدالة التنظيمية.
- المبحث الثالث: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية.
- المبحث الرابع: أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

لقد تم دراسة وتناول موضوع العدالة التنظيمية والتطرق لجميع جوانبها بشكل موسع من قبل العديد من الباحثين في دراساتهم، نظرا للتأثيرات الإيجابية التي تخلفها خاصة على اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمة. وانطلاقا من هنا سنتناول في هذا المبحث مفهوم ومقومات العدالة التنظيمية، وأهم مبادئها وأبعادها.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم موحد للعدالة التنظيمية، لذلك نجد أن هناك تباين في مختلف التعاريف التي تناولته. وعليه سنحاول من خلال ما يلي تعريف العدالة لغة واصطلاحا والتطرق لأهم المفاهيم المقترحة للعدالة التنظيمية.

أولا: تعريف العدالة

العدالة لغة: "هي مشتقة من العدل: ما قام في النفس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، والعدل: الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل." (بن يحيى، 2017، صفحة 239)

العدالة اصطلاحا: "العدالة بالمفهوم العام تعني إعطاء كل ذي حق حقه، والحفاظ على حقوق الأفراد، دون التعدي على حقوق الغير." (حامدي، 2022، صفحة 16)

ثانيا: تعريف العدالة التنظيمية

هناك من ينظر للعدالة التنظيمية على أنها: "المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة صناعية أو تجارية، أم تربية، وتتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية" (العززي، 2019، صفحة 80). اقتصر هذا المفهوم على تعريف العدالة التنظيمية من جانب واحد فقط ألا وهو المعاملة العادلة والمنصفة والغير متحيزة للعاملين في المنظمة، وتم حصر مفهومها في بعد العدالة الأخلاقية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرئيسية الأخرى المشكلة لها.

بينما هناك من يرى أن مفهوم العدالة التنظيمية يشير إلى: "ما يتصوره الموظفون من الإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد التنظيمية والإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الموارد" (مصطفى، 2017، صفحة 133). على عكس التعريف المذكور سابقا فإن هذا التعريف يعتبر أوسع نوعا ما نظرا لتناول مفهوم العدالة التنظيمية من زاويتين أو بعدين هما: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

في حين هناك من عرفها بأنها: "محصلة الإنفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (ياسر، 2017، صفحة 9). أما بالنسبة لهذا التعريف فقد تم التطرق فيه هو الآخر لمفهوم العدالة التنظيمية انطلاقا من بعد واحد المتمثل في: العدالة التوزيعية، حيث أشار إلى أن العدالة التنظيمية هي التوافق بين ما يقدمه العامل في المنظمة وما يحصل عليه، أي التوافق بين الجهد المبذول والفوائد أو العوائد المترتبة عنه.

إضافة إلى ذلك يمكن اعتبارها بأنها: "قيمة متحصلة تحكم سلوكيات الأفراد، وفي ضوء ما يدركه الأفراد من نزاهة في الحقوق والواجبات وما يقومون به من مقارنات لأفعالهم وما يحصلون عليهم مع ما يحصل عليه نظرائهم بنفس المنظمة تتحدد تصرفاتهم" (الحسيني، 2019، صفحة 252). تم توضيح مفهوم العدالة التنظيمية في هذا التعريف على أنها ما يدركه العاملون من إنصاف في المنظمة نتيجة المقارنات التي يقومون بها بين الجهود المبذولة والعوائد المتحصل عليها من جراء هذه الجهود، وبين ما يتحصل عليه العاملون معهم بنفس المنظمة. حيث يمكن القول أنه هناك نقطة اتفاق مشتركة بين هذا التعريف والذي يسبقه في أن كلاهما أشارا إلى أن العدالة التنظيمية هي التوافق بين الجهود المقدمة من طرف العامل والعوائد الممنوحة له.

وإلى جانب ذلك أشار دره أن المقصود بالعدالة التنظيمية هو: "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة" (السبعي، 2015، صفحة 530). أما فيما يخص التعريف الأخير فقد تناول مفهوم العدالة من جميع جوانبها وتضمن وأحاط بمختلف أبعادها، وعليه يمكن القول أنه أشمل التعاريف المذكورة سلفاً.

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

هناك جملة من المبادئ الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تبني وتطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات، يمكن توضيح هذه المبادئ في النقاط التالية:

1. مبدأ الإنصاف: بمعنى المكاسب التي تقدم للأفراد العاملين يجب أن تكون بناء على مدى أو درجة المساهمة المقدمة من طرفهم في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (حسين، 2020، صفحة 81)
2. مبدأ المساواة: أي أن عملية صنع القرار يجب أن تكون بعيدة كل البعد عن الذاتية ولا تكون مبنية على أسس وأهداف شخصية، ويجب الأخذ فيها بعين الاعتبار الأهداف العامة للمنظمة. (حسين، 2020، صفحة 81)
3. مبدأ الدقة والتصحيح: المقصود به هو أن القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة يجب أن تركز وتستند إلى معلومات دقيقة وواضحة، ويمكن تصحيحها في حالة حدوث خطأ. (أبو العنين و أحمد، 2020، صفحة 292)
4. مبدأ المشاركة: يعني إتاحة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة فرصة المشاركة فيصنع واتخاذ القرار وتطبيقه (عبد الخير و بن وارد، 2022، صفحة 71)
5. مبدأ الشمولية: أي أنه يجب أن تلمس العدالة التنظيمية جميع الأفراد العاملين في المنظمة بصرف النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم سواء كانت هذه الاختلافات في مواقعهم الوظيفية أو سماتهم وخصائصهم الشخصية مثل: الجنس، أو العرق... (العبيدي، 2023، صفحة 231)
6. المبدأ الأخلاقي: يجب أن تعكس العدالة المعايير والمبادئ الأخلاقية، والتي تعد موجبات للسلوك عند التعامل مع الآخرين. (العبيدي، 2023، صفحة 231)
7. مبدأ الالتزام: أي وجوب الالتزام بالعدل وتطبيقه بمخافه بين جميع العاملين، وخاصة فيما يتعلق بالمعاملة المنصوص عليها والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة. (إمشيري وآخرون، 2020، صفحة 354)

8. مبدأ الاتساق: قرارات التوزيع في المنظمات يجب أن تكون متنسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة. (جماله، 2022، صفحة 48)
9. مبدأ عدم التحيز: يجب على المدير أو المسؤول في المنظمة عدم التحيز لموظف دون الآخر أو التمييز بين العاملين فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات. (جماله، 2022، صفحة 48)

المطلب الثالث: مقومات العدالة التنظيمية

تبنى وترتكز العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الهامة، تقوم على فرض أساسي مفاده رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وإلى جانب ذلك فهي تركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين (جقيدل، 2015، صفحة 49). وعليه فإن أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري. وعليه جوهر المقارنات الاجتماعية يبني عليه إدراك العامل للعدالة. (السهلي، 2021، صفحة 13)

المبحث الثاني: مداخل ونظريات العدالة التنظيمية

نظراً للأهمية التي يكتسبها موضوع العدالة التنظيمية ، فقد ظهرت العديد من المدارس والنظريات التي حاولت فهمها وتفسيرها ودراستها بصورة شمولية والتطرق لها من وجهات نظر مختلفة.

المطلب الأول: مداخل دراسة العدالة التنظيمية

تم دراسة والتطرق لموضوع العدالة التنظيمية من قبل العديد من المدارس والمداخل، تتمثل هذه المداخل في الآتي:

1. العدالة التنظيمية في الإدارة العلمية: شكل مدخل الإدارة العلمية بداية التفكير الإداري في تطبيق معالم العدالة التنظيمية وتحققها، حيث يرى بأن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى وفي الاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وكذا في تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وتقديم الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج (حامدي، 2022، صفحة 7). ومنه يمكن أن نستنتج أن هذا المدخل كان البداية لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات والذي ركز على عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع في الأجور والحوافز وغيرها .
2. العدالة التنظيمية في مبادئ الإدارة: قام هنري فايول في هذا المدخل بتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. حيث تعكس دراسة تلك المبادئ ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها وتتمثل في: تقسيم العمل، الأجر المناسب، الترتيب، عدالة العوائد، وحدة الأمر، التأديب، السلطة والمسؤولية، تسلسل السلطة، وحدة الهدف، المساواة في المعاملة، المصلحة العامة، روح الفريق (خيرى و قجة، 2020، الصفحات 133-136). ومنه يمكن القول أن هذا المدخل حدد مبادئ تضمن تحقيق كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية في المؤسسة.

3. العدالة التنظيمية في التنظيم البيروقراطي: يرى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم (حقيدل، 2015، صفحة 36). وعليه يمكن القول أن هذا المدخل قام بوضع جملة من الإجراءات الصارمة والقواعد الرسمية التي تكفل تحقيق كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية.

4. العدالة في مدرسة العلاقات الإنسانية: تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها هذه المدرسة في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية أن مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره هي مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة والعاملين)، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة فإنه يلعب دوراً أساسياً في تحديدها من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على إحساسه بتلك العدالة (خرموش، 2014، صفحة 40). وانطلاقاً من هنا نستنتج أن العدالة التنظيمية في هذا المدخل لم تركز فقط على العدالة التوزيعية، وإنما توسعت إلى عدالة الإجراءات وطبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين والمؤسسة.

5. العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة: أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أنظمة فرعية، وتتبع أهمية هذا المدخل في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها (قنفي، 2022، الصفحات 172-173). وبناءً على هذا يمكن القول أن هذا المدخل أكد على التأثير الكبير للبيئة الخارجية بمختلف متغيراتها على تحقيق العدالة التنظيمية بشتى أنواعها.

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

استدعت الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية في المنظمات ظهور العديد من النظريات المفسرة لها، من أبرز هذه النظريات نذكر الآتي:

أولاً: نظرية العدالة لآدمز (1963) Adams

تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها (سلطان، 2016، صفحة 80)، فهي تعتمد أساساً على مبدأ المقارنات الاجتماعية. حيث أن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل هذا الفرد لتقليل هذا التوتر (البرناوي، 2014، صفحة 27). أما فيما يرتبط بخطوات هذه النظرية فهي كما يلي: (حبه، 2018، صفحة 123)

- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.
- عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة إعادة الوضع لحالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب.

ثانيا: نظرية التبادل الاجتماعي

وضعها بلو Bleau سنة 1964 وذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين: (فرطاس، 2017، الصفحة 73)

أ. أن علاقة التبادل الاجتماعي بين طرفين هي علاقة أخذ وعطاء متبادل، حيث يحصل الطرف الأول على فوائد من الطرف الآخر مقابل التزامات تقدم له. وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي. (فرطاس، 2017، الصفحة 73)

ب. أن إدراك الفرد لعدم العدالة يدفعه للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان في حالة عدالة فإنه يكون في وضع رضا واستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوع لأي عمل. (محمد، 2012، صفحة 19)

يتضح أن في نظرية التبادل الاجتماعي يقارن الفرد دائما مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة حالة التبادل (الأخذ والعطاء)، علما بأن التوازن بينهما يقود إلى تحقيق العدالة التنظيمية، وعندما يدرك الفرد العدالة من التنظيم فإنه يكون في حالة الاستقرار وليس مدفوعا للقيام بأي عمل لأنه يشعر بالرضا. (زكي، 2023، صفحة 544)

ثالثا: نظرية التوقع ل فرووم (1964) Vroom

تقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء (قيني، 2022، صفحة 176)، بمعنى أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة (خرموش، 2014، صفحة 47). وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات: (حسن، 2001، صفحة 133)

- الارتباط بين الأداء والمكافأة: هي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: هي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء. (حسن، 2001، صفحة 133)
- الجاذبية (المنفعة): هي مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجاته المتعددة. (خرموش، 2014، صفحة 47)

رابعا: نظرية حساسية العدالة (1987) Hseman

تم في هذه النظرية إيضاح أن رد فعل العاملين على المساواة أو عدم المساواة يمثل دالة لوجهات النظر المختلفة (أي اختلاف حساسيتهم للعدالة) التي يدرك بها العاملون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم (الفتلاوي وآخرون، 2018، الصفحة 91). حيث يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة وهي: (زايد، 2006، صفحة 14)

- المؤثرون: وهم الأفراد المعطائين الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين. (زايد، 2006، صفحة 14)

- الشخص الحساس للعدالة: هذا النوع من العمال يتأثرون بمدى تحقيق العدالة داخل التنظيم من حيث إحساسهم بعدم التمييز بين العمال في التبادل الاجتماعي، ويسعون لتحقيق توازن بين ما يقدمونه من جهد لأداء مهامهم وما يتقاضونه مقابل مدخلاتهم. (خيرى وقجة، 2020، صفحة 141)
- الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعى للحصول على فوائد تفوق ما يقدمه من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (دره، 2008، صفحة 67)

خامسا: نظرية الحرمان النسبي

نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية. حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت (شنيش، 2015، صفحة 48). وهناك فرق بين حرمان الأناية وحرمان الزمالة، فحرمان الأناية يحدث عندما يشعر الفرد أنه محروم مقارنة مع أعضاء آخرين في مجموعته، أما حرمان الزمالة فيحدث عندما يشعر الفرد أن مجموعته محرومة مقارنة بمجموعات أخرى. والفرد الذي يشعر بحرمان مزدوج يشعر بحرمان الأناية والزمالة. (الزهيري، 2018، صفحة 108)

المبحث الثالث: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية

سنعالج من خلال هذا المبحث الأبعاد الأساسية المكونة للعدالة التنظيمية، ومختلف نماذجها.

المطلب الأول: أبعاد قياس العدالة التنظيمية

اختلفت معظم الدراسات في تحديد أبعاد موحدة للعدالة التنظيمية، ولم يكن هناك إجماع للباحثين على ذلك، وعليه سنتناول فيما يلي أبرز أبعاد العدالة التنظيمية وسنتطرق لشرح كل بعد من هذه الأبعاد بشكل مفصل:

أولا: العدالة التوزيعية

العدالة التوزيعية هي مدى عدالة وتناسب توزيع النواتج المختلفة مثل: الدخل، المكافآت، المهام، المسؤوليات، الموارد، المزايا... طبقا لتقديرات العاملين في المنظمات المختلفة (الزهيري، 2018، صفحة 98). حيث تعكس شعور العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل (بجاج، 2018، صفحة 857)، وبمعنى آخر هي إدراك العامل بأن المخرجات التي يتحصل عليها توازي ما يبذله من جهد مقارنة مع الشخص المرجعي (عيشوش و غمان، 2017، صفحة 166). وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد هي: (عطائي، 2022، صفحة 77)

أ. قاعدة المساواة: وتقوم هذه القاعدة على وجوب المساواة بين كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، والعرق، والقابلية... الخ) من حيث فرص الحصول على المكافآت، أي أن توزيع العوائد يتم على أساس المعرفة، والمهارة، والإنتاجية. (العمرى، 2011، صفحة 13)

- ب. قاعدة الإنصاف: ويقصد بها توزيع العوائد تبعاً لمستوى المساهمة، ومثال ذلك عدم المساواة في الأجر بين من يعمل بدوام جزئي ومن يعمل بدوام كامل، فالمساواة بينهما خرق لقاعدة الإنصاف. (سليمان، 2019، صفحة 17)
- ت. قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء. (زيتي و تواتي، 2016، صفحة 128)

ثانياً: العدالة الإجرائية

تتعلق بمدى إدراك الأفراد وتقييمهم لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمسهم أو تتعلق بمصالحهم كعدالة إجراءات الاختيار والتعيين، وعدالة النقل والترقية، وإجراءات تقييم الأداء (الحري، 2023، صفحة 98). وإلى جانب ذلك هي مدى شعور الفرد العامل أو الموظف بالعدالة فيما يخص الإجراءات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديداتها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة (ميا و مزيق، 2016، صفحة 124). حيث يجب توفر ست قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي إجراء في المنظمة على أنه عادل هذه القواعد الست هي: (يرقي و سونة، 2019، صفحة 988)

- أ. قاعدة الاستقامة (الثبات): تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، وأن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.
- ب. قاعدة قابلية التصحيح: تتمثل في أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه، أي يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للعاملين حق الطعن في القرارات المتخذة في حقهم. (فرطاس ونحوي، 2018، صفحة 351)
- ت. قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- ث. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار. (عمران وآخرون، 2018، صفحة 271)
- ج. قاعدة الدقة: وذلك بتحري الدقة في المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية.
- ح. القاعدة الأخلاقية: عن طريق احترام المبادئ والأخلاق العامة حال تطبيق الإجراءات. (حمدي، 2015، صفحة 548)

ثالثاً: العدالة الأخلاقية

تعكس العدالة الأخلاقية مستوى إحساس العامل بعدم تجاهل منظمته للقيم الإنسانية والأخلاقية والعقائدية للعاملين في المنظمة (جماله، 2022، صفحة 46)، وتعرف على أنها درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الحضارية والثقافية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة (العبيدي، 2023، صفحة 235)، حيث تؤدي إلى إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي (دره، 2008، صفحة 47). وعليه فإن السلوك الأخلاقي العادل يقوم على متركزات قيمة هامة هي: التماسك الاجتماعي، الاحترام المتبادل، الاستقلالية وعدم الإكراه. (جماله، 2022، صفحة 47)

المطلب الثاني: نماذج العدالة التنظيمية

مما لا شك فيه أن للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تأثيرات كبيرة على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ردود أفعالهم، وبناء على هذا فإنه هناك نموذجان للعدالة التنظيمية يوضحان هذه التأثيرات هما: النموذج ثنائي العوامل، والنموذج الإضافي.

1. النموذج ثنائي العوامل: حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفلوجر Konovsky and Floger (1991) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي. (معمرى، 2014، صفحة 91)

2. النموذج الإضافي: يفترض هذا النموذج إمكانية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والتنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أن هذا النموذج أكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (غانم، 2015، صفحة 26)

المبحث الرابع: أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات

تؤثر وتتأثر العدالة التنظيمية بالعديد من العوامل في بيئة العمل سواء كانت الداخلية والخارجية، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الآثار المترتبة عن وجود وغياب العدالة، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: آثار ونتائج العدالة التنظيمية

تبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي تحدثه سواء في وجودها الذي سينعكس إيجاباً على المنظمة أو في غيابها الذي يخلق العديد من الأمور السلبية. ومن بين الآثار الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية نذكر ما يلي:

الفرع الأول: الآثار الناتجة عن وجود العدالة التنظيمية

من بين أهم الآثار المترتبة عن تطبيق وممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات نذكر ما يلي:

أولاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية

تؤثر العدالة التنظيمية إيجاباً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس العامل بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بالإجراءات، أو التوزيع، أو المعاملات يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو سلوك المواطنة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

تساهم العدالة التنظيمية في عملية الالتزام التنظيمي، المتمثل في رغبة الفرد في البقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداده التام لبذل جهود قوية لصالح التنظيم، ويكون ذلك من خلال الإيمان الكامل بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبوله قبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها. (السهلي، 2021، الصفحات 9-10)

ثالثا: الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية من العوامل المهمة التي تسعى المنظمة من خلالها لنجاحها وتحقيق أهدافها، والحل الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في الكثير من المشكلات التنظيمية. حيث تتضمن ثلاث أبعاد: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة. وتعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم محددات الثقة التنظيمية فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنه يزداد اطمئنانهم وثقتهم بإدارة المؤسسة.

رابعا: الرضا الوظيفي

تمثل العدالة التنظيمية أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لا سيما الرضا الوظيفي، حيث أكدت العديد من الدراسات أنه كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. (فرج و شيخ، 2015، الصفحات 163-166).

خامسا: الولاء التنظيمي

أوضحت معظم الأبحاث في مجال العدالة التنظيمية على أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية من خلال أبعادها الرئيسية المكونة لها له تأثير كبير وجلي على مستوى الولاء التنظيمي الذي يربط العامل بمنظمتة الأمر الذي يدفعه لتبني قيمها والاندماج أكثر في العمل.

سادسا: ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء

كلما كان نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة يتصف بالعدالة التنظيمية سواء في الإجراءات أو التعاملات، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة ثقة الفرد العامل في هذا النظام.

سابعا: زيادة دافعية الجماعة

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة خاصة عدالة الإجراءات والتعاملات نظرا لأنهما يعتبران أحد أساليب إشاعة روح الجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد.

ثامنا: أداء العمل

للعدالة التنظيمية تأثير كبير على أداء الفرد العامل سواء من حيث الكمية أو النوعية، فشعور الفرد بغياب العدالة من شأنه أن يولد لديه شعور بالتوتر، فيحاول إزالته وذلك بالتأثير على كمية أو نوعية أدائه، أو التغيب والتأخر في الالتحاق بعمله... (داسه و شيبلي، 2020، صفحة 436)

الفرع الثاني: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

ينتج عن غياب العدالة التنظيمية في المنظمات العديد من الآثار السلبية، من بينها:

- أن غياب العدالة التنظيمية يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الفساد المالي والإداري الذي تتمثل مظاهره في: المحاباة، الوساطة، التزوير، الرشوة، الابتزاز، المحسوبية، مخالفة القواعد التي تنظم سير العمل...، فكلما قل شعور الفرد بالعدالة بشتى أنواعها زادت سلوكياته واتجاهاته السلبية نحو العمل والمنظمة. (فرج و شيخ، 2015، الصفحات 166-167)
- انخفاض كمية وجودة الأداء، ونقص التعاون مع زملاء العمل، بالإضافة إلى ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي.
- زيادة الضغوط الوظيفية والتزوع لترك العمل. (بونقاب، 2021، صفحة 485)
- بروز الصراعات التنظيمية بين الأفراد، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل. (سعيد، 2011، صفحة 129)
- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي. (إسماعيل، 2019، صفحة 588)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إدراك العاملين للعدالة يمكن تقسيمها إلى نوعين: عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية وأخرى متعلقة ببيئة العمل الخارجية .

الفرع الأول: المتغيرات الداخلية

يتأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بجملة من العناصر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في: الهيكل التنظيمي، مستوى الأجر، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، القيم التنظيمية.

أولاً: مستوى الأجور والحوافز

تساهم عدالة توزيع الأجور والمكافآت في طبع سلوكيات الامتنان والولاء عند العاملين اتجاه المنظمة، حيث يرى البعض أن نظم الأجور والمكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

يعتبر مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يتم من خلاله تحديد العديد من الأوجه التنظيمية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة مثل: درجة الرسمية، نطاق الإشراف، درجة المركزية واللامركزية، نمط الاتصالات، تدفق المعلومات... (سلطان، 2016، صفحة 92)

ثالثا: الاستقطاب

إن اعتماد المنظمة على الاستقطاب الداخلي يولد لدى العاملين شعور باهتمام وثقة المنظمة بهم وتقديرها لقدراتهم مما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، والعكس بالنسبة للاستقطاب الخارجي فإن مبالغة المنظمة في الاعتماد على هذا الأسلوب يترتب عنه انخفاض مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية.

رابعا: التدريب

يمكن اعتبار وظيفة التدريب في المؤسسة أنها أحد العوامل المهمة والمساهمة بشكل كبير في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

خامسا: تقييم الأداء

تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كان نظام تقييم الأداء عادلاً وكانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي دون تحيز زاد مستوى شعور العاملين بتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة.

سادسا: القيم التنظيمية

تؤثر القيم التي يؤمن بها الأفراد على مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية، من بين أهم القيم التنظيمية المؤثرة على مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية نذكر ما يلي: الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، بالإضافة إلى حل النزاعات في العمل، الجدارة والكفاءة... وغيرها. (بوطي، 2021، الصفحات 162-163)

سابعا: الشفافية

تعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. (سلطان، 2016، صفحة 95)

الفرع الثاني: العوامل البيئية

نظراً للتفاعل الدائم للمنظمة مع محيطها الخارجي فإنها تؤثر فيه وتتأثر بمتغيراته، وعليه فإن هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على العدالة التنظيمية تتمثل في: المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية.

أولاً: المتغيرات السياسية

يمثل استقرار المتغيرات السياسية في بيئة المنظمة الخارجية رافداً مهماً لتحقيق العدالة التنظيمية، وعلى العكس فإن حدوث التغيرات السياسية قد يترتب عنه الكثير من معوقات تحقيق العدالة وظهور الحاجة إلى إعادة النظر في الكثير من جوانبها خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الترقيات، الحوافز...

ثانيا: المتغيرات الاجتماعية

تتضمن الروافد الاجتماعية العديد من المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية من بينها: عدد السكان، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم. (الزبيدي، 2012، صفحة 41)

ثالثا: المتغيرات الاقتصادية

استجابة للمتغيرات الاقتصادية بدأت العديد من البلدان تبني فكرة الخصخصة، حيث استهدف هذا البرنامج منح العاملين مزيدا من الحوافز وتحسين كفاءة المنظمات وحرية الأفراد في ملك بعض الأسهم وبالتالي حسن توزيع الدخل والثروة بين طبقات المجتمع بما يحقق العدالة التنظيمية، إلا أنه قد يؤدي إلى زيادة حجم البطالة وفقدان العاملين لوظائفهم وعدم إحساسهم بتطبيق العدالة.

رابعا: المتغيرات التكنولوجية

تؤثر على هيكل وربحية المنظمات من جهة، وعلى العدالة التنظيمية من جهة أخرى، وهذا من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة. (قنفي، 2022، صفحة 166)

المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تكمن العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في أن هذا الأخير يتأثر بمستوى العدالة التنظيمية الموجودة في المؤسسة وإدراك العاملين لها، وفيما يلي سنحاول توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين:

أكد معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن تطبيق وتبني المنظمة لمبادئ وقيم العدالة التنظيمية بشتى أبعادها المتمثلة في: العدالة التوزيعية والإجرائية والعدالة في التعامل مع الأفراد له تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، إذ أنه يساهم لا محالة بشكل كبير في تعزيز وتنمية المشاعر الإيجابية للعامل اتجاه عمله ومؤسسته (خلادي و زير، 2022، صفحة 490). وترتبط العدالة التنظيمية بشعور العامل وإدراكه نزاهة الإدارة في توزيع المهمات، وتحديد المسؤوليات، والمساواة في المعاملة، فإذا أحس بالمساواة في مختلف الجوانب الرئيسية المشكلة لها فإن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي في مستوى أداء العامل والرضا الوظيفي لديه، وبالتالي يزيد من إنتاجيته وجودة أدائه. وعلى العكس من ذلك يقلل من إنتاجية الفرد، ويؤدي إلى الكآبة وكثرة الإجازات المرضية، والتفكير بتترك الوظيفة... (العبيسي، 2022، صفحة 180)

خلاصة الفصل:

وفي الأخير بإمكاننا القول العدالة التنظيمية أن وجود العدالة التنظيمية في المؤسسات أصبح في الوقت الراهن ضرورة

حتمية لضمان نجاح المنظمة واستمراريتها، نظرا للتأثير الإيجابي الذي تخلفه سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. حيث عند إرساء

العدالة سوف ينجح عنها العديد من الأمور الإيجابية مثل: زيادة مستوى الرضا الوظيفي...، وفي المقابل باعتبار أن وجودها

ضرورة لا بد منها فإن غيابها سينعكس سلبا عن المنظمة ويترتب عنه تفشي الكثير من المظاهر والسلوكيات السلبية مثل:

انتشار الفساد الإداري...، وعليه فإن غياب العدالة كفيل بأن يهدد استقرار المنظمة وبقائها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه

المعدنية جمورة - بسكرة-

مقدمة الفصل:

بعد أن حاولنا التعرف في الفصول السابقة على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث المتمثل في العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما. سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية في جمورة -بسكرة-. وذلك بغرض دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الإطارات والموظفين والإداريين عن طريق الإستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: سياق الدراسة.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: سياق الدراسة

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة - إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، ولها آفاق اقتصادية هامة إذ حظيت بالدعم والرعاية اللازمة، من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة ابتداء من نشأتها وتطورها مروراً بأهميتها وأهم مهامها وأخيراً عرض الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة-

الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة قديلة

مؤسسة قديلة وكغيرها من المؤسسات كانت تابعة للدولة، وبعد التغيير الاقتصادي والوضع الذي آلت إليه معظم المؤسسات في هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا وقبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص وجب أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

ففي إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفق المرسوم 96-138 المؤرخ ب 23/05/1983 اقترح ومداولة رقم 201-83 بتاريخ 19/03/1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة.

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يعطي على الأقل جزءاً معتبراً من احتياجات المنطقة. وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات أخرى، ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991، وفي إطار التحويلات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداءً من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منطقة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة جمهورية ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة/سنويا، تشغل حالياً 411 عاملاً، واعتماداً على التقييم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فإن مؤسسة قديلة تعتبر متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات حجم (1,5L) والثانية (0,5L) ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات (2L)، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات حجم (0,33L) ومؤخرا أضافت عبوات جديدة ذات (1L).

وتنتمي مؤسسة قديلة إلى المجمع GIBA بداية من سنة 2015، حيث أسس المجمع الصناعي باباهم في الجزائر سنة 2015، إذ جاء كحاجة ملحة أمام تزايد عدد الشركات المساهمين وتنوعها ونموها بشكل كبير من جهة، وتحقيقا للأهداف المسطرة من قبل المساهمين منذ سنة 2004 من جهة أخرى. حيث يعتبر المجمع من بين أنواع المجمعات التي تؤسس من الأسفل إلى الأعلى، وهو بدوره أول مجمع يؤسس قانونيا على مستوى بسكرة، حيث يرتكز المجمع على الإنتاج ويتكون من الشركات التالية:

الشركة القابضة GIBA.

الشركة التابعة:

- شركة قديلة للمياه المعدنية.
- شركة برانيس للأجر.

الفرع الثالث: التركيبة البشرية للمؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة قديلة تجتمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي الخبرة في مجالات مختلفة وأفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع على روح المبادرة وعمل الفريق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة 95%، وتعتبر مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوروبية المتقدمة (ألمانيا، فرنسا، إيطاليا). وتمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها ثلاث هواتف ثابتة وهاتف مزود بخط فاكس، أما الهاتف النقال فقد خصصت المؤسسة 20 خط هاتف نقال لبعض أفرادها من مسؤولي مديريات بعض المصالح، بالإضافة إلى وجود حوالي 25 جهاز كمبيوتر حديث لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع وظائف المؤسسة. وتستخدم المؤسسة نظام وهو برنامج يتم من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي كما يستخدم في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور.

الجدول رقم (01): التركيبة البشرية للمؤسسة

المجموع	إطار سامي	إطار	عون التحكم	عون التنفيذ	عدد الأفراد
411	7	15	109	280	

الفرع الرابع: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

تتجلى وتكمن الأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة في العناصر التالية:

- توفير مناصب عمل وتخفيض مستوى البطالة في المنطقة.
- المساهمة في تنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- المحافظة على صحة المجتمع عن طريق تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

الفرع الخامس: أهداف مؤسسة قديلة

تسعى مؤسسة قديلة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق الربحية والبقاء والاستمرارية في قطاع إنتاج المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مساندة التطور الحاصل على المستوى العالمي...
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع في التحكم النسبي للجوانب المالية.
- تحسين صورة المؤسسة وعلامتها بصفة مستمرة.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة لحصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية.
- تغطية كافة المناطق الجغرافية في الوطن.
- تنويع تشكيلة منتجاتها وإضافة منتجات جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة ومهام الأقسام والمصالح

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة، يجب أولا التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتتمكن مؤسسة قديلة من تحقيق أهدافها، قامت بتصميم هيكل تنظيمي مرن له القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، يتكون من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق الانسجام والتنظيم والفاعلية.

إن محدودية حجم المؤسسة تجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، حيث أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

وباعتبار أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول من خلال ما يلي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة ووظائفها من أعلى الهرم لحد الإدارة بفروعها المختلفة إلى الخمس أقسام الرئيسية التالية:

أولاً: المدير

مدير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- الإشراف على المؤسسة والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- متابعة التعاملات عبر المواقع الإلكترونية والرد على الاستفسارات وطلبات الزبائن والموردين.
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية والمصلحة المحلية.

للمدير العام فرعين تابعين له مباشرة هما:

أ. نائب المدير العام: الإنابة الكاملة من المدير العام في الإشراف على الأمور الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، ومتابعة جميع الإدارات ومدى تنفيذهم لخطة العمل وتطوير أعمال المؤسسة، وكذا السهر على تطبيق السياسة والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وزيادة العلاقات ومعالجتها الأخرى لزيادة المشاريع والحفاظ على مكانة وسمعة المؤسسة.

ب. الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي المسؤولة عن التنسيق وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها، وتنظيم مواعيد زيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

ثانيا: قسم الجودة

وهو الذي يهتم بمراقبة واختيار جودة المياه المعدنية المستخرجة، كما يقوم بإجراء التحاليل اللازمة طوال مرحلة الإنتاج، وكذلك مراقبة المنتج من بداية الإنتاج إلى غاية تسليمه للمستهلك.

ثالثا: قسم التموين

وينقسم إلى:

- أ. مصلحة المشتريات: وتهتم بتوفير المواد الأولية اللازمة وإمداد قسم الإنتاج، وكذلك توفير الآلات ومستلزمات العملية الإنتاجية.
- ب. مصلحة تسيير المخزون: مهمتها تسيير وتنظيم المخزون.

رابعا: القسم المالي والمحاسبي

وينقسم هذا القسم إلى:

- أ. مصلحة تسيير الموارد البشرية: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد... كما تسهر على حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به هذه المصلحة فيما يلي:
- إعداد كشوف أجور العمال.
 - تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
 - التصريح بالعمل العادي والاضطراري للعمال.
- ب. مصلحة المالية والمحاسبية: تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات وتحرير الفواتير ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتقوم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
- مراجعة الوثائق المحاسبية.
 - مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
 - السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
 - القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
 - تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.
 - حساب رواتب العمال وتسديدها.

خامسا: القسم التقني والإنتاج

دوره الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
- متابعة يومية للإنتاج مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج لتحسين الإنتاج والإنتاجية.

سادسا: قسم التسويق والتجارة

وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية التسيير النهائي وتسويق المنتج، وتتم فيه مختلف التعاملات التسويقية من تحديد الأسعار ووضع المزيج التسويقي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم مباشرة عبر الإنترنت.
- إعداد فاتورة شكلية وفاتورة نهائية.
- المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.
- إعداد ميزانية تقديرية سنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبية.
- المشاركة في المعارض والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلامي.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة - البالغ عددهم الإجمالي 411 عاملا، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها أو عناصرها (77) مفردة، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارة ميدانية واسترد منها (73) استبانة، وبعد فحصها وتحليلها فقد ألغى واستبعد منها (3) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي (70). وقد تضمنت استمارة الاستبانة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة مبينة على النحو التالي:

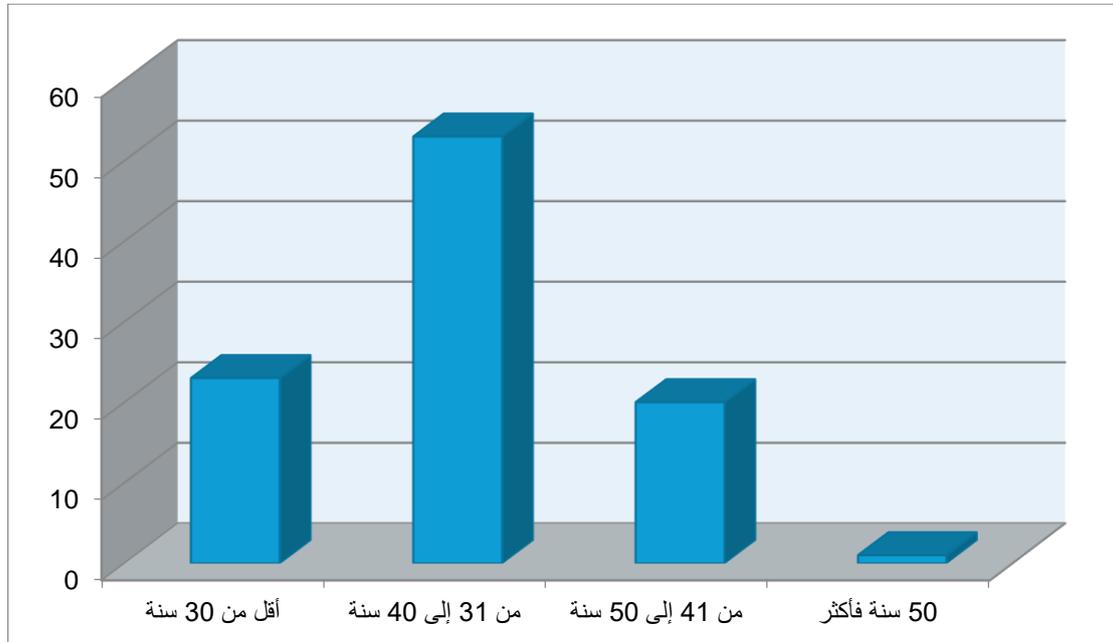
الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
22,9	16	أقل من 30 سنة
52,9	37	من 31 إلى 40 سنة
20,0	14	من 41 إلى 50 سنة
1,4	1	50 سنة فأكثر
2,9	2	قيم مفقودة
100	70	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة حيث قدرت نسبة الأفراد المحصورة أعمارهم في هذه الفئة بـ 52,9%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بـ 22,9%، أما بالنسبة للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فقد قدرت نسبة الأفراد الذين ينتمون لها بـ 20%، في حين ما يعادل نسبة 1,4% من مفردات العينة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر. والشكل التالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية:

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب العمر



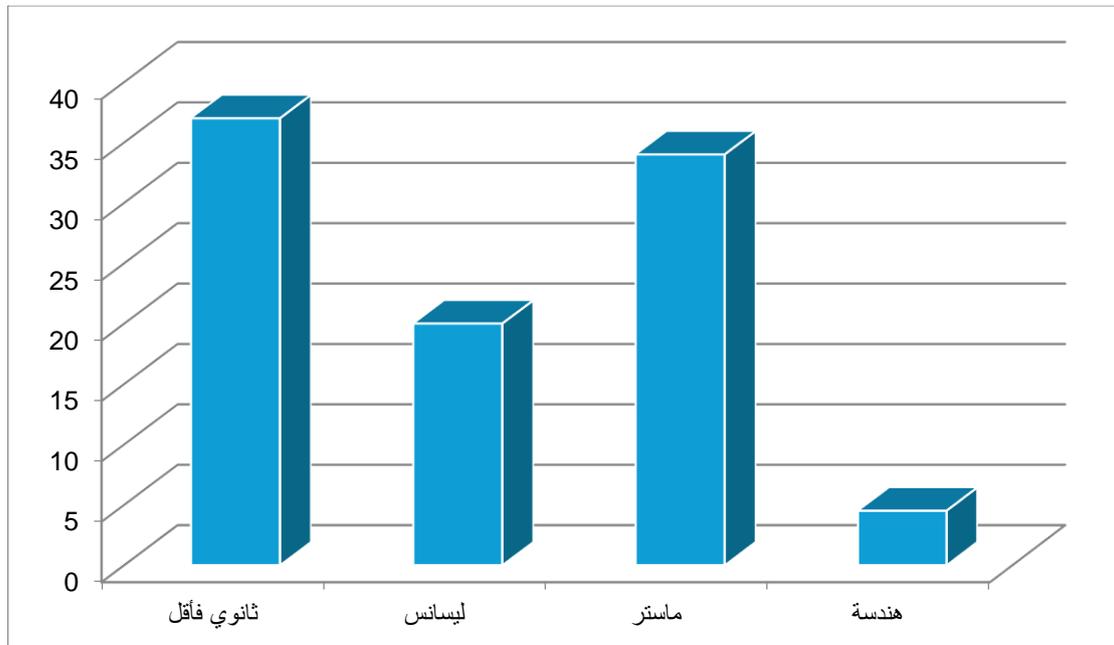
الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	26	37,1
ليسانس	14	20,0
ماستر	24	34,3
مهندس	4	5,7
قيم مفقودة	2	2,9
المجموع	70	100

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية لأفراد العينة المدروسة، حيث انقسمت المؤهلات الدراسية لمفردات العينة المختارة بالنسبة للمستوى الجامعي إلى شهادة ليسانس بنسبة 20%، وبنسبة 34,3% لشهادة الماستر، وما يعادل نسبة 5,7% بالنسبة لفئة المهندسين. بينما مستوى التعليم الثانوي فقد احتل المركز الأول بنسبة 37,1%، وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة المبحوثة لا يفوق مستواهم الدراسي مستوى التعليم الثانوي. والشكل الآتي يبين توزيع مفردات العينة حسب المؤهل الدراسي:

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي



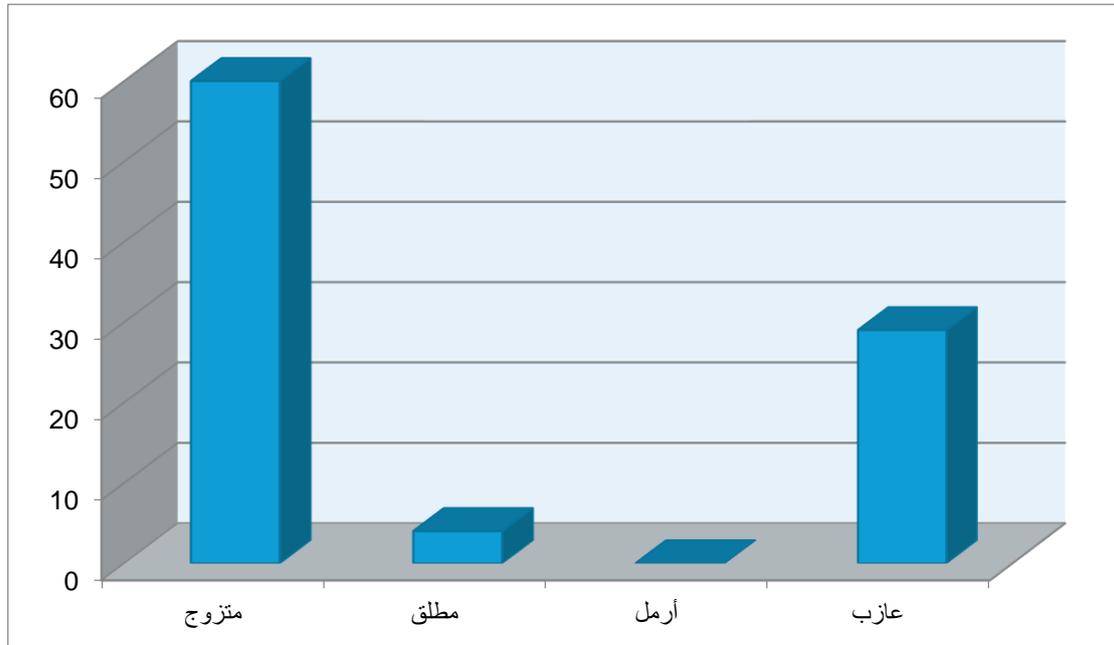
الفرع الثالث: خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
60,0	42	متزوج
4,3	3	مطلق
/	/	أرمل
28,6	20	عازب
7,1	5	قيم مفقودة
100	70	المجموع

يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول الموضح أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة من فئة المتزوجين بنسبة 60%، تليها في المرتبة الثانية فئة العزاب بما يعادل 28,6%، أما بالنسبة لفئة المطلقين فقد بلغت نسبتها 4,3% وتعد أقل فئة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



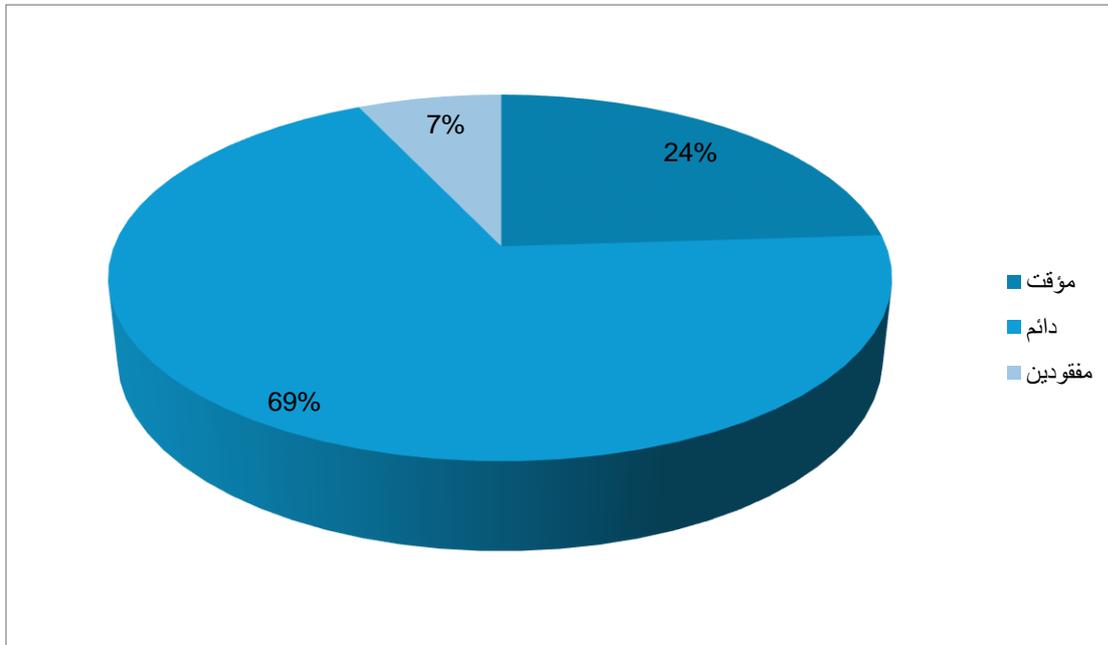
الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية
مؤقت	17	24,3
دائم	48	68,6
قيم مفقودة	5	7,1
المجموع	70	100

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول السابق أن أغلب مفردات الدراسة هم من فئة الأفراد الذين يشتغلون بعقود عمل دائمة بالنسبة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، حيث قدرت نسبتهم في تركيبة العينة بـ 68,6%، وهذا ما يعكس أهمية هذه الفئة بالنسبة لمتغيرات الدراسة سواء العدالة التنظيمية أو الرضا الوظيفي، أما بالنسبة للموظفين الذين يعملون بعقود مؤقتة فقد بلغت نسبتهم 24,3%. وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل



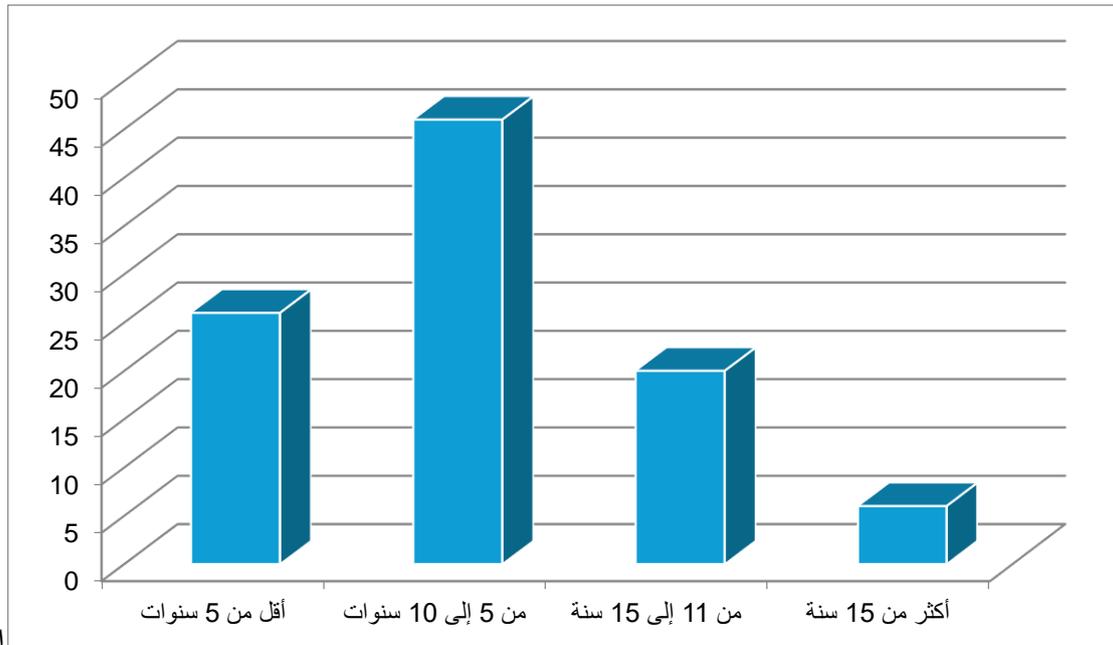
الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	25,7
من 5 إلى 10 سنوات	32	45,7
من 11 إلى 15 سنة	14	20,0
أكثر من 15	4	5,7
قيم مفقودة	2	2,9
المجموع	70	100

يتبين من خلال الجدول السابق أن مفردات العينة عند نسبة 45,7% من عينة الدراسة لهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات، أما الأفراد الذين تتراوح سنوات عملهم بين 11 إلى 15 سنة فقدت نسبتهم ب 20%، وبلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات أقدمية في العمل أكثر من 15 سنة ب 5,7%، و ما يعادل نسبة 25,7% أقل من 5 سنوات في العمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة تم بناء الاستبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة وفق المحاور الرئيسية للدراسة، وقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الحالة الاجتماعية، طبيعة عقد العمل، والأقدمية في العمل. أما الجزء الثاني فقد خصص للمتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، حيث تضمن (30) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد لقياس مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة قديلة وهي:

- ❖ البعد الأول: العدالة التوزيعية.
- ❖ البعد الثاني: العدالة الإجرائية.
- ❖ البعد الثالث: العدالة الأخلاقية.

أما الجزء الأخير من الاستبيان فقد خصص للمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، حيث تضمن (27) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد لقياس مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة قديلة وهي:

- ❖ البعد الأول: الرضا عن الرواتب وملحقاتها.
- ❖ البعد الثاني: الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها.
- ❖ البعد الثالث: الرضا عن مكان العمل.
- ❖ البعد الرابع: الرضا عن علاقات العمل.

تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "دائما"، "غالبا"، "أحيانا"، "نادرا"، "أبدا"، وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزانا نسبية ليتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

الجدول رقم (08): الاتجاه العام حسب مجالات المتوسط الحسابي

العبارات السلبية	العبارات الإيجابية	مجالات المتوسط الحسابي
دائما	أبدا	(من 01 إلى 1,79)
غالبا	نادرا	(من 1,8 إلى 2,59)
أحيانا	أحيانا	(من 2,6 إلى 3,39)
نادرا	غالبا	(من 3,4 إلى 4,19)
أبدا	دائما	(من 4,2 إلى 05)

الفرع الثاني: الخصائص السيكمترية (صدق الأداة وثباتها)

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، كما وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

أولا: الاتساق الداخلي للأداة

يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة أو الخاصية التي يهدف لقياسها، فهو أقرب ما يكون للصدق البنائي أو صدق محتوى عبارات القياس. ومن أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، يتم قياس مدى الاتساق والترابط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد العبارات	محاور الدراسة
/	0,01	30	المحور الأول: العدالة التنظيمية
0,844**	0,01	10	البعد الأول: العدالة التوزيعية
0,858**	0,01	10	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
0,855**	0,01	10	البعد الثالث: العدالة الأخلاقية

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد العبارات	محاور الدراسة
/	0,01	27	المحور الأول: الرضا الوظيفي
0,726**	0,01	7	البعد الأول: الرضا عن الرواتب وملحقاتها
0,766**	0,01	7	البعد الثاني: الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها
0,567**	0,01	7	البعد الثالث: الرضا عن مكان العمل
0,498**	0,01	6	البعد الرابع: الرضا عن علاقات العمل

يتضح أن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المتغير الأول (العدالة التنظيمية) جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 وهو أقل من 0,05، مما يدل على قوة ارتباط هذه الأبعاد واتساقها مع المتغير التابعة له والذي تعبر عنه. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط أبعاد متغير الرضا الوظيفي أيضا موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 وهي أقل من 0,05، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد واتساقها الجيد مع متغير الدراسة الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي. وبالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرومباخ Alpha Cronbach ومنه نستنتج أن معامل الصدق. والجدول التالي يوضح كل ذلك:

الجدول رقم (11): معامل الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0,888	0,789	10	البعد الأول: العدالة التوزيعية
0,914	0,836	10	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
0,931	0,867	10	البعد الثالث: العدالة الأخلاقية
0,965	0,931	30	المحور الأول: العدالة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن معامل الثبات و معامل الصدق لمحور العدالة التنظيمية قوي حيث بلغ الأول 0,931، أما الثاني فقد ب 0,965. وبالنسبة لمعاملات الثبات لأبعاد هذا المحور فقد كانت قوية حيث تجاوزت كلها 75%، وهو ما يدل على أن لأبعاد العدالة التنظيمية درجة كبيرة من الثبات. وبخصوص معاملات الصدق للأبعاد فقد تجاوزت 85%.

الجدول (12): معامل الصدق والثبات

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد الأول: الرضا عن الرواتب وملحقاتها	7	0,863	0,929
البعد الثاني: الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	7	0,755	0,869
البعد الثالث: الرضا عن مكان العمل	7	0,835	0,914
البعد الرابع: الرضا عن علاقات العمل	6	0,662	0,814
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	27	0,886	0,941

بناء على نتائج الجدول السابق اتضح لنا أن معامل الثبات العام للرضا الوظيفي قوي حيث بلغ 0,886، كما أن معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني للدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي كانت جميعها محصورة بين 65% و 85%، مما يشير أن لجميع أبعاد هذا المحور درجة كبيرة من الثبات. أما معاملات الصدق للأبعاد فقد تجاوزت كلها 80%.

الجدول (13): معامل الصدق والثبات

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول: العدالة التنظيمية	30	0,931	0,965
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	27	0,886	0,941
الصدق والثبات العام للاستبيان	57	0,940	0,970

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام قوي نوعا ما إذ بلغ 0,940، كما أن معاملات الثبات لمحاور قوية إلى حد ما إذ تجاوز محور العدالة التنظيمية 90%، أما الرضا الوظيفي فقد تجاوز 80%، وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة كبيرة جدا من الثبات. وعليه يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا معامل الصدق العام الذي تجاوز نسبة 90% .

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسوم البيانية لتمثيل خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري كقياس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- معرفة الإتحاد العام للفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة يتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة.
- كما يتم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة، وقياس مدى تأثير الاستبيان يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ Alpha Cronbach، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- ولاختبار فرضيات الدراسة جرت مقارنة بين العديد من الدوال الخطية linear واللاخطية Nonlinear لتفسير مدى تأثير متغير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، ولدراسة معنوية الفروق في متغيرات الدراسة باختلاف خصائص عينة الدراسة فقد جرت المقارنة بين العديد من الدوال الخطية واللاخطية من أشهر هذه الدوال الدالة التكميبيية، الأسية، العكسية، اللوغاريتمية.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

نحاول في هذا المطلب معرفة طبيعة النتائج المتحصل عليها فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة، حيث نلجأ للاختبارات المعلمية إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت غير ذلك فإنه يجب استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية. والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار:

الجدول رقم (14): مؤشرات التوزيع الطبيعي

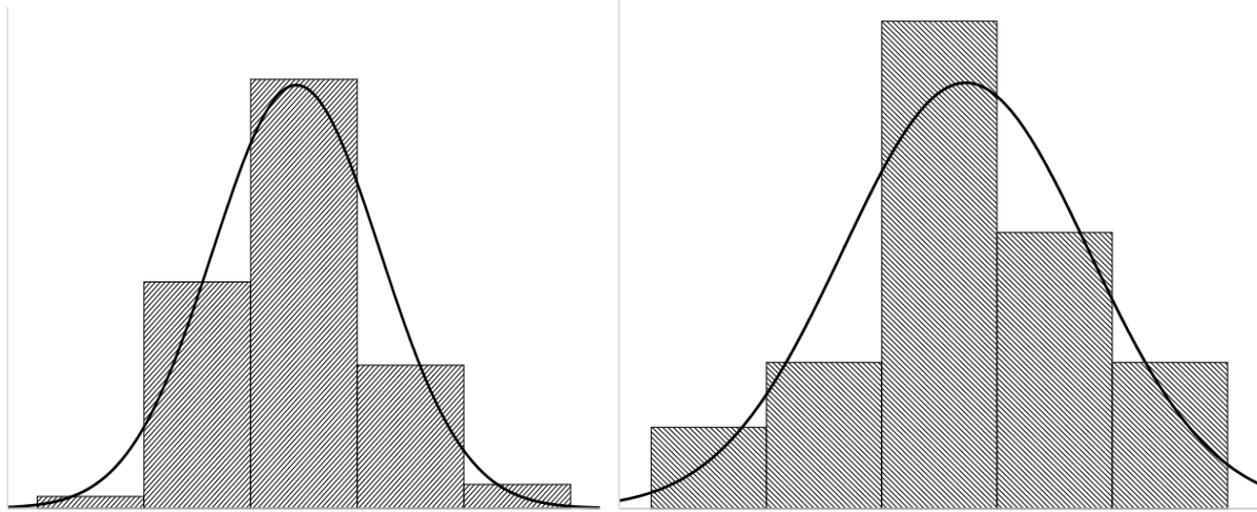
المتغيرات	المتوسط الحسابي	معامل الالتواء	خطأ المعياري	حد الدلالة	النسبة الحرجة
العدالة التنظيمية	3,23	-,180	0.287	0.562	-0.627
الرضا الوظيفي	2,93	,312			1.087

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي) تقترب من القيمة صفر، كما وأن هذه المعاملات جميعها أقل من ضعف الخطأ المعياري ومن حد الدلالة عند الدرجة المعيارية 1.96 والتي بدورها تعكس مستوى الدلالة أقل من 5%، مما يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما تبينه كذلك النسبة الحرجة لمعامل الالتواء التي جاءت جميعها محصورة ضمن مجال الدرجة المعيارية (-1.96 و +1.96) وهذا يدل على بعض التقارب في مختلف قيم النزعة المركزية، غير أننا نسجل التواء سالب بالنسبة للمتغير العدالة التنظيمية، الأمر الذي يعكس بعض التباعد بين الوسط الحسابي والمنوال مقارنة بقيم المتوسط الحسابي والمنوال، ومع ذلك يبقى التوزيع متمائل أو قريب من التوزيع الاعتمادي التام حيث يبين الشكل التالي التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (13): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

منحنى التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية

منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا الوظيفي



المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة المتوصل إليها من الاستبانة و مناقشتها وتحليلها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنحاول فيما يلي دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الفرع الأول: قياس مستوى العدالة التنظيمية

أولا: قياس درجة العدالة التوزيعية

الجدول رقم (15): قياس درجة العدالة التوزيعية

الرقم	الفقرات	الاختيارات					التكرار	%
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
01	إمكاناتي وقدراتي الخاصة متناسبة تماما مع متطلبات وظيفتي	7	1	13	25	23	التكرار	
		10	1,4	18,6	35,7	32,9	%	
02	في مؤسستنا يتم محاسبة الجميع على أدائهم دون تحيز	6	11	21	16	16	التكرار	
		8,6	15,7	30	22,9	22,9	%	
03	أحصل على امتيازات ومكافآت ماثلة تماما لما يحصل عليه زملائي	19	8	16	9	17	التكرار	
		27,1	11,4	22,9	12,9	24,3	%	
04	من العدل أن يكون اختلاف في الأجور بين العمال العاديين والمسؤولين، القدامى والجدد	9	2	14	13	31	التكرار	
		12,9	2,9	20	18,6	44,3	%	
05	أشعر بنوع من العدالة والشفافية في تحمل المسؤوليات داخل الفريق	7	8	23	17	15	التكرار	
		10	11,4	32,9	24,3	21,4	%	
06	على الرغم من أن رأيي غير كاف إلا أنه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به	34	10	9	8	9	التكرار	
		48,6	14,3	12,9	11,4	12,9	%	

مرتفع	3	1,093	3,49	4	6	25	20	14	التكرار	المهام والأدوار التي أقوم بها مناسبة مقارنة بما يقوم به زملائي في الفرق الأخرى	07
				5,7	8,6	35,7	28,6	20	%		
متوسط	7	1,492	2,67	21	14	15	5	14	التكرار	يتمتع جميع الموظفين بفرص متساوية في الترقيات والتدريب المهني	08
				30	20	21,4	7,1	20	%		
متوسط	8	1,297	2,64	18	13	23	8	8	التكرار	أعتقد أن جميع الترقيات في العمل تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية	09
				25,7	18,6	32,9	11,4	11,4	%		
متوسط	6	1,389	2,80	18	10	21	10	11	التكرار	يسمح لجميع أصناف العمال المشاركة في الدورات التكوينية والتعليمية	10
				25,7	14,3	30	14,3	15,7	%		
متوسطة				1,035	3,17	أولا: العدالة التوزيعية					

تبين نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية هي 3,17 والذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، أي أن الاتجاه العام العدالة التوزيعية يشير إلى درجة متوسطة وهو ما تؤكدته أغلب عبارات قياس هذا البعد التي جاءت في نفس الفئة والتي توحى بالحياد أو التحفظ بشكل عام. حيث تحصلت العبارة الأولى على أكبر متوسط حسابي بقيمة 3,81 بدرجة متوسطة مقارنة بالعبارات الأخرى والتي تنص على أن إمكانيات وقدرات العامل متناسبة تماما مع المتطلبات التي تحتاجها وظيفته، بينما حصلت العبارة السادسة على أدنى متوسط حسابي قدر ب 2,26، حيث أضارت هذه العبارة إلى أن راتب الفرد العامل يتناسب مع الجهد الذي يبذله بالرغم من أنه غير كافي.

ثانيا: قياس درجة العدالة الإجرائية

الجدول رقم (16): قياس درجة العدالة الإجرائية

الرقم	الفقرات	الاختيارات					التكرار	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	يتم إعلام الجميع بكل الإجراءات الخاصة بتفاصيل العمل	15	8	18	11	18	التكرار	3,13	6	متوسط
		21,4	11,4	25,7	15,7	25,7	%			
02	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة الجميع برأيه في اتخاذ القرارات	32	16	10	4	8	التكرار	2,14	8	ضعيف
		45,7	22,9	14,3	5,7	11,4	%			
03	عند أي مخالفة يتم اتخاذ الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء	12	6	21	15	16	التكرار	3,24	5	متوسط
		17,1	8,6	30	21,4	22,9	%			
04	الجميع يخضع لتطبيق نفس معايير التقييم والإقتطاع من الراتب	7	7	14	17	24	التكرار	3,64	2	مرتفع
		10	10	20	24,3	34,3	%			
05	أرى أنه من العدل عدم احتساب المردودية خلال العطلة السنوية	44	3	6	7	9	التكرار	2,04	9	ضعيف
		62,9	4,3	8,6	10	12,9	%			
06	تعتمد مؤسستنا على الشفافية في حساب الأجر وتقديم المكافآت	25	9	16	11	9	التكرار	2,67	7	متوسط
		35,7	12,9	22,9	15,7	12,9	%			
07	تتخذ مؤسستنا إجراءات واضحة وسريعة للنظر في الشكاوي وحل النزاعات	10	6	18	21	14	التكرار	3,33	3	متوسط
		14,3	8,6	25,7	30	20	%			

مرتفع	1	1,261	3,66	4	10	17	14	25	التكرار	تسمح الإجراءات العادلة للعامل أن يقدم طعن أو شكوى إذا شعر بالظلم	08
				5,7	14,3	24,3	20	35,7	%		
متوسط	4	1,369	3,26	13	5	17	21	14	التكرار	تتخذ المؤسسة كل الإجراءات التي تشجع على التعاون بين الجميع	09
				18,6	7,1	24,3	30	20	%		
متوسط	5	1,459	3,24	14	5	21	10	20	التكرار	لا يسمح بالدخول للمؤسسة في حالة نسيان البطاقة هو إجراء ينطبق على الجميع	10
				20	7,1	30	14,3	28,6	%		
متوسط			1,151	3,09	ثانيا: العدالة الإجرائية						

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن درجات عبارات قياس بعد العدالة الإجرائية جاءت بين (مرتفع، متوسط، ضعيف) إلا أن أغلبها جاءت بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعدها العدالة الإجرائية بـ 3,09، والذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، بمعنى أن الاتجاه العام للعدالة الإجرائية يشير إلى الدرجة المتوسطة. حيث تحصلت العبارة الثامنة على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته 3,66 والذي يشير إلى أن الاتجاه العام في هذه العبارة يتجه نحو المرتفع، وبذلك فقد احتلت المرتبة الأولى مقارنة بباقي عبارات القياس للعدالة الإجرائية، حيث نصت هذه العبارة على أن الإجراءات في مؤسسة قديلة تسمح للعاملين بتقديم طعن أو شكوى عند شعورهم وإحساسهم بالظلم. في حين قدرت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 2,04 بدرجة ضعيفة وذلك في العبارة الخامسة التي تم الإشارة فيها إلى أنه من العدل عدم احتساب المردودية خلال العطلة السنوية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة قديلة.

ثالثا: قياس درجة العدالة الأخلاقية

الجدول رقم (17): قياس درجة العدالة الأخلاقية

الرقم	الفقرات	الاختيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	شخصيا أتلقى كل التقدير والاحترام من طرف الجميع (عمال ومسؤولين... إلخ)	5	7	16	20	21	3,65	1,223	4	مرتفع
		7,1	10	22,9	28,6	30				
02	أتناقش مع المشرف المباشر بكل حرية حول القضايا التي تخص عملي	2	6	15	13	33	4,00	1,150	1	مرتفع
		2,9	8,6	21,4	18,6	47,1				
03	تلتزم مؤسستنا باحترام حقوق العمال مثل الحق في الإضراب والتمثيل النقابي	32	9	7	13	8	2,36	1,505	8	ضعيف
		45,7	12,9	10	18,6	11,4				
04	في سياسة مؤسستنا لا يوجد تمييز ولا تفضيل لبعض العمال عن غيرهم (كالجهوية مثلا)	18	6	19	15	12	2,96	1,426	7	متوسط
		25,7	8,6	27,1	21,4	17,1				
05	يجزني المشرف المباشر في العمل بأهداف أية قرارات يتخذها والتي تخص وظيفتي	6	4	15	25	20	3,70	1,196	2	مرتفع
		8,6	5,4	21,4	35,7	28,6				

مرتفع	3	1,305	3,67	8	3	17	18	24	التكرار	يتعامل المشرف المباشر مع جميع أعضاء الفريق بكل شفافية ووضوح	06
				11,4	4,3	24,3	25,7	34,3	%		
متوسط	5	1,476	3,18	15	6	16	14	17	التكرار	تشجع مؤسستنا على غرس قيم النزاهة والاحترام والمساواة بين الجميع دون استثناء	07
				21,4	8,6	22,9	20	24,3	%		
متوسط	6	1,343	3,04	14	7	19	18	10	التكرار	أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات التي تحدث في العمل	08
				20	10	27,1	25,7	14,3	%		
ضعيف	9	1,318	2,21	32	9	15	10	4	التكرار	يتحصل الجميع سواء عمال بسطاء أو مسؤولين على نفس الامتيازات في المؤسسة	09
				45,7	12,9	21,4	14,3	5,7	%		
مرتفع	3	1,401	3,67	8	8	11	15	28	التكرار	في حالة الغياب يخضع الجميع دون استثناء لنفس إجراءات خصم المردودية	10
				11,4	11,4	15,7	21,4	40	%		
متوسط		1,126	3,33	ثالثا: العدالة الأخلاقية							

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعبارات التي تقيس لنا بعد العدالة الأخلاقية جاءت بين (مرتفع، متوسط، ضعيف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة ب 3,33 وهي درجة متوسطة نوعا ما. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين 2,21 و 4,00. وقد تم تسجيل أعلى متوسط حسابي في العبارة الثانية والتي أشارت إلى أن الأفراد العاملين يتناقشون بكل حرية مع المشرف المباشر لديهم حول القضايا التي تخص عملهم، بينما سجل أقل متوسط حسابي في العبارة التاسعة والتي أشارت إلى أن جميع العمال سواء كانوا عمال بسطاء أو مسؤولين يتحصلون على نفس الامتيازات في المؤسسة.

الجدول رقم (18): قياس درجة العدالة التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	2	1,035	3,17	العدالة التوزيعية
متوسطة	3	1,151	3,09	العدالة الإجرائية
متوسطة	1	1,126	3,33	العدالة الأخلاقية
متوسطة		1,066	3,23	العدالة التنظيمية

تبين نتائج الجدول المذكور سلفا أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي 3,23 والانحراف المعياري 1,066. إذ نلاحظ أن بعد العدالة الأخلاقية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,33 بدرجة متوسطة مقارنة بالأبعاد الفرعية الأخرى للعدالة التنظيمية، وذلك نظرا لأن الأفراد العاملين يتناقشون بحرية تامة مع المشرف المباشر لديهم حول القضايا التي تخص عملهم في المؤسسة، ويخبرهم بأهداف أي قرارات تخص وظائفهم في العمل. ويليه في المركز الثاني بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي بلغ 3,17 بدرجة متوسطة، وذلك بسبب أن إمكانيات وقدرات

العمال الخاصة متناسبة تماما مع متطلبات وظائفهم، بالإضافة إلى العدالة نتيجة الاختلاف في الأجور بين العمال العاديين والمسؤولين، القدامى والجدد. أما بعد العدالة الإجرائية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب يقدر ب 3,09 بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى أن الإجراءات في مؤسسة قديلة تسمح للعاملين بتقديم طعون أو شكاوى عند شعورهم وإحساسهم بالظلم، إضافة إلى أن الجميع يخضع لنفس معايير التقييم والاقتطاع من الراتب.

الفرع الثاني: قياس مستوى الرضا الوظيفي

أولا: قياس درجة الرضا عن الرواتب وملحقاتها

الجدول رقم (19): قياس درجة الرضا عن الرواتب وملحقاتها لدى العاملين

الرقم	الفقرات	الاختيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
01	راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى	التكرار	26	16	20	3	5	2,21	2	ضعيف
		%	37,1	22,9	28,6	4,3	7,1			
02	أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر الجهود التي أقوم بها	التكرار	36	12	14	6	2	1,94	4	ضعيف
		%	51,4	17,1	20,0	8,6	2,9			
03	أنا راض تماما على طريقة تقسيم منحة تحسين الأداء (المردودية)	التكرار	34	13	12	5	5	2,04	3	ضعيف
		%	48,6	18,6	17,1	7,1	7,1			
04	أنا راض تماما على طريقة تقسيم منحة المردودية على أربع غيابات	التكرار	49	7	6	6	2	1,64	5	ضعيف جدا
		%	70,0	10,0	8,6	8,6	2,9			
05	تمنح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى	التكرار	18	9	23	14	5	2,70	1	متوسط
		%	25,7	12,9	32,9	20,0	7,1			
06	تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد	التكرار	51	3	7	5	2	1,59	6	ضعيف
		%	72,9	4,3	10,0	7,1	2,9			
07	بالنسبة لمنحة السلة (الإطعام) على الرغم من ضعفها إلا أنني أرى أنها مقبولة	التكرار	57	2	8	2	1	1,40	7	ضعيف جدا
		%	81,4	2,9	11,4	2,9	1,4			
أولا: الرضا عن الرواتب وملحقاتها										
			1,054	1,70						ضعيف جدا

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للرضا عن الرواتب والأجور تقع في الفئة الأولى من سلم ليكارت الخماسي حيث قدرت ب 1,70، إذ تعني أن الاتجاه العام للرضا عن الرواتب والأجور يشير إلى درجة ضعيفة جدا. وهذا ما تؤكد معظم العبارات لقياس هذا البعد والتي جاءت أغلبها بين الفئتين "ضعيف" و "ضعيف جدا"، بمعنى عدم الموافقة بشكل عام على هذه العبارات. حيث تم تحقيق أكبر متوسط حسابي بقيمة 2,70 في العبارة الخامسة والتي تنص على أن مؤسسة قديلة تمنح في بعض المناسبات مبالغ محترمة للعاملين مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى. وبالرغم من أن هذا المتوسط الحسابي يعتبر الأكبر إلا أن قيمته متوسطة. في حين احتلت العبارة السابعة المرتبة الأخيرة بقيمة متوسط حسابي 1,40 والتي تتضمن في محتواها أن معظم مفردات عينة الدراسة غير راضين بشكل تام على منحة السلة أو الإطعام في مؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: قياس درجة الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها

الجدول رقم (20): قياس درجة الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها لدى العاملين

الرقم	الفقرات	الاختيارات					التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
01	وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلتي ومجالات تكويني	11	21	15	7	16	التكرار	3,06	1,403	2	متوسط
		15,7	30,0	21,4	10,0	22,9	%				
02	أحيانا يمكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل	19	12	32	2	5	التكرار	3,54	1,138	1	مرتفع
		27,1	17,1	54,7	2,9	7,1	%				
03	أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة	12	11	20	12	14	التكرار	2,93	1,364	4	متوسط
		17,1	15,7	28,6	17,1	20,0	%				
04	أعتقد أن سياسة المناوبة (8/3) خلال الأسبوع مناسبة	5	9	14	10	31	التكرار	2,23	1,341	6	ضعيف
		7,1	12,9	20,0	14,3	44,3	%				
05	دائما ما يتم تكليفي للقيام بمهام سهلة وملائمة لتخصصي	3	17	33	5	10	التكرار	2,97	1,051	3	متوسط
		4,3	24,3	47,1	7,1	14,3	%				
06	توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية	4	7	13	20	25	التكرار	2,20	1,208	7	ضعيف
		5,7	10,0	18,6	28,6	35,7	%				
07	في الواقع لا يتم تكليفي بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي	9	8	28	11	16	التكرار	2,76	1,290	5	متوسط
		12,9	11,4	37,1	15,7	22,9	%				
ثانيا: الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها											
								2,80	0,987	متوسط	

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعبارات التي تقيس لنا بعد الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها جاءت بين (مرتفع، متوسط، ضعيف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة ب 2,80 وهي درجة متوسطة نوعا ما. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بهذا البعد ما بين 2,20 و 3,54. وقد تم تسجيل أعلى متوسط حسابي في العبارة الثانية والتي أشارت إلى أنه يمكن للعمال أحيانا إنجاز بعض المهام بمساعدة زملائهم في العمل، بينما سجل أقل متوسط حسابي في العبارة السادسة والتي أشارت إلى أن المؤسسة توفر فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرص الترقية.

ثالثا: قياس درجة الرضا عن مكان العمل

الجدول رقم (21): قياس درجة الرضا عن مكان العمل لدى العاملين

الرقم	الفقرات	الاختيارات					التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
01	مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون معدات الوقاية والسلامة ملائمة (واقى الضجيج مثلا)	4	10	19	36	1	التكرار	4,23	1,092	3	مرتفع جدا
		5,7	14,3	27,1	51,4	1,4	%				
02	أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية	2	1	9	19	39	التكرار	4,31	0,956	2	مرتفع جدا
		2,9	1,4	12,9	27,1	55,7	%				
03	توفير أحذية ملائمة ومرمجة في العمل	10	8	15	13	24	التكرار	3,47	1,432	7	مرتفع
		14,3	11,4	21,4	18,6	34,3	%				
04	تجديد الزي الرسمي المناسب في العمل	2	4	15	17	32	التكرار	4,04	1,083	4	مرتفع
		2,9	5,7	21,4	24,3	45,7	%				
05	معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل	2	3	6	11	48	التكرار	4,43	1,015	1	مرتفع جدا
		2,9	4,3	8,6	15,7	68,6	%				
06	معاينة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل	4	8	14	17	26	التكرار	3,77	1,238	6	مرتفع
		5,4	11,4	20,0	24,3	37,1	%				
07	استقطاع بعض الوقت أثناء العمل للسماح للعامل بتناول وجبة سريعة	10	2	12	12	34	التكرار	3,83	1,434	5	مرتفع
		14,3	2,9	17,1	17,1	48,6	%				
ثالثا: الرضا عن مكان العمل											
مرتفع جدا		0,910	4,20								

من خلال الجدول تبين لنا أن جميع درجات الرضا عن مكان العمل جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول عبارات هذا البعد 4,20 والذي يقع في الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي، أي أن الاتجاه العام للرضا عن مكان العمل يشير إلى درجة كبيرة جدا، وهذا ما تؤكدُه أغلب عبارات القياس والتي جاءت بين الفئتين الرابعة والخامسة "مرتفع" و"مرتفع جدا"، والتي توحى بالموافقة بصفة عامة على هذه العبارات. حيث تم الحصول على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته 4,43 في العبارة الخامسة التي أشارت إلى أنه يتم معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل، وسجلت العبارة الثالثة التي توضح بأن مؤسسة الدراسة توفر أحذية مرمجة وملائمة للعمال في العمل أقل متوسط حسابي مقارنة بالعبارات الأخرى بقيمة 3,47. وبالرغم من أن قيمته تقع في المرتبة الأخيرة إلا درجته مرتفعة.

رابعا: قياس درجة الرضا عن علاقات العمل

الجدول رقم (22): قياس درجة الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين

الرقم	الفقرات	الاختيارات					التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما					
01	أعتمد كثيرا على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي	1	10	24	16	19	التكرار	3,60	1,082	2	مرتفع
		1,4	14,3	34,3	22,9	27,1	%				
02	أتفاهم كثيرا مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى	2	2	9	27	30	التكرار	4,16	0,958	1	مرتفع
		2,9	2,9	12,9	38,6	42,9	%				
03	غالبا ما يهتم رئيسي المباشر بطروفي الاجتماعية ومحالتي النفسية	9	5	30	16	10	التكرار	3,19	1,171	4	متوسط
		12,9	7,1	42,9	22,9	14,3	%				
04	أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل	9	8	17	18	18	التكرار	3,40	1,334	3	مرتفع
		12,9	11,4	24,3	25,7	25,7	%				
05	غالبا ما تبدي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بأرائي ومقترحاتي في العمل	30	12	15	9	1	التكرار	2,09	1,164	5	ضعيف
		42,9	17,1	21,4	12,9	1,4	%				
06	مؤخرا تم تكريمي من طرف المسؤولين في إدارة المؤسسة تقديرا لجهودتي في العمل	44	11	9	4	2	التكرار	1,70	1,700	6	ضعيف جدا
		62,9	15,7	12,9	5,4	2,9	%				
رابعا: الرضا عن علاقات العمل								3,06	0,899	متوسط	

يتبين من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه أن مجموع درجات الرضا عن علاقات العمل جاءت بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المبحوثة 3,06 والذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي، بمعنى أن الاتجاه العام للرضا عن علاقات العمل يشير إلى درجة متوسطة. حيث تم الحصول على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4,16 في العبارة الثانية التي أشارت إلى أن هناك تفاهم كثير بين أغلب أفراد العينة سواء في نفس الفريق أو في فرق أخرى. وفي المقابل سجلت أقل قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة السادسة حيث أشارت إلى أنه يتم تكريم العمال من طرف المسؤولين في إدارة مؤسسة قديلة تقديرا لجهودهم في العمل. وعليه فإن الاتجاه العام للعبارة الثانية والسادسة "مرتفع" و "ضعيف جدا" على الترتيب.

الجدول رقم (23): قياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الرضا عن الرواتب وملحقاتها	1,70	1,054	4	ضعيفة جدا
الرضا عن الوظيفة في حد ذاتها	2,80	0,987	3	متوسطة
الرضا عن مكان العمل	4,20	0,910	1	مرتفعة جدا
الرضا عن علاقات العمل	3,06	0,899	2	متوسطة
الرضا الوظيفي	2,93	0,786		متوسطة

تبين نتائج الجدول المذكور سلفا أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ كل من المتوسط الحسابي 2,93 والانحراف المعياري 0,786. إذ نلاحظ أن بعد الرضا عن مكان العمل احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4,20 بدرجة مرتفعة جدا، وذلك نظرا لأن المؤسسة حريصة على معاينة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل، بالإضافة إلى حرصها على أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث الضجيج، الحرارة، التهوية، وأن تكون المعدات الوقائية والسلامة ملائمة. ويليه في المركز الثاني بعد الرضا عن علاقات العمل والرضا عن الوظيفة في حد ذاتها على التوالي بمتوسط حسابي (2,80) (3,06) بدرجة متوسطة، ويعود ذلك للتفاهم الكبير الموجود بين الزملاء في العمل سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى، ومساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهام عند الحاجة. أما بعد الرضا عن الرواتب وملحقاتها فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1,70 بدرجة ضعيفة جدا، وذلك بسبب أن الرتب في مؤسسة قديلة أقل من الرواتب في المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى عدم الرضا على طريقة تقسيم منحة تقييم الأداء (المردودية).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

نسعى في هذا المطلب التحقق من طبيعة علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل والمفسر للرضا الوظيفي كمتغير تابع؛ مما يعني معرفة مدى التلازم في الظهور بين الرضا الوظيفي للعامل بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بما يشعر به من عدالة تنظيمية، حيث حضور السبب (العدالة التنظيمية) يستلزم حضور النتيجة (الرضا الوظيفي)، مما يستدعي اختبار الفرضيات التالية:

— **الفرضية الرئيسية الأولى:** تنطلق هذه الفرضية من فكرة أساسية نريد اختبارها من خلال التقصي الميداني بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بمستوى العدالة التنظيمية بأبعادها: **العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الأخلاقية.** الأمر الذي يتطلب قياس قوة واتجاه ومعنوية علاقة الارتباط. وقد تم صياغة هذه الفرضية في شكلها الإحصائي على النحو التالي:

— لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم(24): علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية

العدالة التوزيعية		
,336**	معامل الارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
,004	مستوى الدلالة	
70	المجموع	

**دال الارتباط عند مستوى 0.01

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه وضعيفة في الدرجة بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بمعامل ارتباط قدره 0.336 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 1% مما يعني انه كلما شعر العامل بوجود نوع من العدالة التوزيعية بمؤسسة قديلة كان ذلك له تأثيرا إيجابيا على شعور العامل بالرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

النتيجة الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية.

جاءت هذه النتيجة بالتوازي مع نتائج بعض الدراسات الموجودة في الأدبيات من بينها نتائج دراسة سهام إبراهيم شنيش (2015) والتي توصلت في دراستها إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الجدول رقم(25): علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية

العدالة الإجرائية		
,375**	معامل الارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
,001	مستوى الدلالة	
70	المجموع	

**دال الارتباط عند مستوى 0.01

تبين نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه وضعيفة في الدرجة بين الرضا الوظيفي العدالة الإجرائية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بمعامل ارتباط قدره 0.375 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 1% مما يعني انه كلما شعور العامل بوجود عدالة إجرائية بمؤسسة قديلة انعكس ذلك على شعوره بالرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

النتيجة الثانية: توجد علاقة ارتباط طردية ولكنها ضعيفة نوعا ما، ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية.

هذه النتيجة جاءت مماثلة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من بينها نتائج دراسة خلف بن محمد خلف العنزي والتي سجلت نتائج اختبار وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي بدرجة قوية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم(26): علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية

العدالة الأخلاقية		الرضا الوظيفي
502**	معامل الارتباط بيرسون	
000	مستوى الدلالة	
70	المجموع	

**دال الارتباط عند مستوى 0.01

توضح نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه ومتوسطة في الدرجة بين الرضا الوظيفي العدالة الأخلاقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بمعامل ارتباط قدره 0.502 وهو دال عند مستوى الدلالة أقل من 1% مما يعني انه كلما انتشرت العدالة الأخلاقية بمؤسسة قديلة انعكس ذلك على شعور العامل فيها بالرضا الوظيفي.

وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

النتيجة الثالثة: توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية.

من خلال النتائج السابقة يتضح وأن الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة يرتبط ارتباطا طرديا بمختلف الأبعاد التي تعبر عن العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة أقل من 1%، حيث يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): مصفوفة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة

العدالة التنظيمية	العدالة الأخلاقية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية		
,418**	,502**	,375**	,336**	معامل ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
0,000	,000	,001	,004	مستوى الدلالة	
70	70	70	70	المجموع	
/	01	02	03	الرتبة	

**دال الارتباط عند مستوى 0.01

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.418 وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة أقل من 1% الأمر الذي يعني أنه كلما تحققت العدالة التنظيمية في هذه المؤسسة يرتفع مستوى الرضا الوظيفي، كما يؤدي غياب مظاهر العدالة التنظيمية في هذه المؤسسة إلى شعور العامل فيها بحالة من الاستياء وعدم الرضا. لذا يتلائم هذا الشعور (شعور العامل بالرضا) بجميع أبعاد العدالة التنظيمية، خاصة بعد العدالة الأخلاقية التي جاءت في المرتبة الأولى، نظراً لما لهذه الأخيرة من أهمية في المجال التنظيمي، كأن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بغرس قيم النزاهة والاحترام والمساواة بين الجميع دون استثناء، حيث لا يوجد تمييز ولا تفضيل لبعض العمال عن غيرهم، فقد بلغ معامل الارتباط 0.502 ثم وبدرجة أقل يرتبط شعور العامل بالرضا الوظيفي بكل من العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بمعامل 0.375 والتوزيعية في المرتبة الثالثة بمعامل 0.336 وجميع هذه المعاملات دالة إحصائيا.

النتيجة الرابعة: تدل نتيجة اختبار علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية"

وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج بعض الدراسات الموجودة في الأدبيات منها نتائج دراسة شذا لطفي محمود محمد (2015) والتي توصلت في نتائج دراستها إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ولأن وجود علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة إنما فقط تشير إلى التلائم في الظهور ولا تعني بالضرورة وجود الأثر. لذلك ومن أجل معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لكون هذا الأخير يتوقف على ما يشعر به العامل من عدالة تنظيمية باعتباره المتغير المفسر. بناء على ذلك، يمكن طرح الفرضية الأساسية الثانية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: تتعلق هذه الفرضية من فكرة مفادها أن شعور العامل بالرضا الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يمكن تفسيره من منطلق وجود كلي أو جزئي لأبعاد العدالة التنظيمية، كما أنه عن طريق التحكم في أبعاد هذا المتغير يمكن أن

يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، انطلاقاً من نموذج الدراسة المفسر بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية). فقد تم صياغة هذه الفرضية في شكلها الإحصائي على النحو التالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

من أجل اختبار هذه الفرضية، لا بد من إجراء بعض الاختبارات القبلية لمعرفة مدى ملائمة البيانات لافتراض نموذج الانحدار الخطي المتعدد، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، حيث يتضح من خلال الجدول التالي (28) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية - العدالة الأخلاقية) وهو ما تؤكد قيم معاملات تضخم التباين لهذا الأبعاد Variance Inflation Factor والبالغة (2.450 - 2.503 - 2.458) على الترتيب والتي تقل جميعها عن القيمة (10)، كما يوضح اختبار التباين المسموح به Tolerance أن القيم المقابلة لهذا الأبعاد متقاربة جدا فيما بينها وقد تراوحت بين (0,400 - 0,407) وهي أكبر من القيمة (0.05) مما يؤكد عدم وجود تداخل خطي وبالتالي يمكن القول أن البيانات ملائمة لإجراءات نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

جدول رقم (28): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

معاملات تضخم التباين		الثابت	النموذج
VIF	Tolérance		
//	//		
2,458	,407	العدالة التوزيعية	
2,503	,400	العدالة الإجرائية	
2,450	,408	العدالة الأخلاقية	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام الأسلوب القياسي كما هو مبين فيما يلي:

الجدول رقم (29): القدرة التفسيرية للنموذج

معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير
0,504	0,254	0,220	0,69419

الجدول السابق يوضح أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث أن نتائج التحليل الإحصائي تبين الدلالة الإحصائية للتلازم في الظهور بين الرضا الوظيفي ومستوى العدالة التنظيمية، بمعامل ارتباط متوسط بلغ 0.504 فيحين معامل التحديد بلغ 25.4% التي تمثل نسبة التغير الحاصل في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة التي تفسرها أبعاد العدالة التنظيمية وهي متفاعلة ومجتمعمة معا، بنسبة خطأ معياري في التقدير (الخطأ العشوائي) البالغ قيمته (0,69419) والتي تشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية وعدم ارتباطها. والباقي حوالي 75% من الرضا الوظيفي قد تساهم فيه متغيرات أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة. وفيما يلي اختبار صلاحية هذا النموذج:

الجدول رقم (30):صلاحية النموذج (تحليل التباين)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10,837	3	3,612	7,496	0,000 ^b
الخطأ	31,806	66	,482		
المجموع	42,643	69			

^a الرضا الوظيفي ^b المتغيرات المفسرة : أبعاد العدالة التنظيمية

وفقا لنتائج تحليل التباين المبينة في الجدول السابق فإن قيمة F المحسوبة بلغت 7.496 بقيمة احتمالية مقدارها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة (1%) لذلك يمكن القول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية التي مفادها أن للعدالة التنظيمية أثر حقيقي على الرضا الوظيفي، حيث يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج (أحد أبعاد العدالة التنظيمية) له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية ولتحديد هذه المعاملات نقوم بإجراء المعنوية الجزئية لمعاملات النموذج والمبينة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (31): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

معامل النموذج	المعاملات		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
الرضا الوظيفي	الثابت	1,786	,285	6,255	,000
	العدالة التوزيعية	-,051	,127	-,399	,691
	العدالة الإجرائية	,042	,115	,363	,718
	العدالة الأخلاقية	,353	,116	3,037	,003

يتبين من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأحد أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل من 0,05، حيث أن قيمة B اللامعيارية بالنسبة لبعد العدالة الأخلاقية بلغت (0,353)، وهي قيمة موجبة مما يؤكد أن العلاقة بين العدالة الأخلاقية والرضا الوظيفي هي علاقة طردية، بمعامل تأثير بلغ القيمة (0,505) وهي دالة معنوية عند مستوى أقل من 5% وهو ما تؤكدته قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3,037)، بينما يوضح الجدول عدم معنوية ميل بقية أبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية بمستوى دلالة أكبر من (0,05) مما يعني أن العدالة التوزيعية والإجرائية ليس لها تأثير معنوي في الرضا الوظيفي رغم وجود علاقة الارتباط كما توصلنا إليها سابقا. أما معلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (1,786) عند مستوى دلالة (0,000)، وبذلك وبعد حذف كل من العدالة التوزيعية والإجرائية من النموذج السابق يتحول نموذج الانحدار

المتعدد إلى نموذج انحدار خطي بسيط يمكن استنتاج معادلته باعتبار الرضا الوظيفي دالة بدلالة العدالة الأخلاقية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة كالتالي:

$$Y=1,786+ 0.353(X1)$$

بحيث: Y: الصمت التنظيمي (X1): العدالة الأخلاقية

النتيجة الخامسة: نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية ممثلة في العدالة الأخلاقية على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

موضوع دراستنا هذه حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين الأخيرين، حيث تناولنا كل متغير على حدة بصورة شمولية وذلك في الجانب النظري، وقمنا بإسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي من خلال إجرائنا لدراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة - بسكرة- ، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة الذي وزع على عينة من العمال بهذه المؤسسة، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- ❖ درجة ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جاءت متوسطة.
- ❖ مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة.
- ❖ توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- ❖ توجد علاقة ارتباط طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية.
- ❖ توجد علاقة ارتباط طردية ولكنها ضعيفة نوعا ما، ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية.
- ❖ توجد علاقة ارتباط طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية ممثلة في العدالة الأخلاقية على الرضا الوظيفي.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه سابقاً والتطرق للجانب النظري والميداني للدراسة المتمثل في علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي تم الوصول إلى المرحلة النهائية من البحث، حيث تبين أن العدالة التنظيمية هي مستوى شعور الفرد العامل أو درجة إحساسه بالإنصاف والمساواة من قبل المشرف المباشر لديه في مكان عمله، حيث تتضمن ثلاث جوانب أساسية وهي: العدالة في توزيع العوائد، والعدالة في الإجراءات المتبعة و المطبقة داخل المنظمة، بالإضافة إلى المعاملة الأخلاقية والعادلة التي يتلقاها العامل من طرف رئيسه، وأهي عبارة عن تصور وشعور ووعي إنساني قيم يشعر به الأفراد داخل المؤسسة في إطار القيم والمبادئ التي تتسم بها العدالة، والتي تتمثل بأبعادها الثلاثة: العدالة الإجرائية، والعدالة الأخلاقية، والعدالة التوزيعية المطبقة في المؤسسة. أما الرضا الوظيفي فهو الذي يعبر عن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاهه عمله، من خلال وعيه وإدراكه للعدالة المطبقة في المؤسسة. و من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة نذكر ما يلي:

النتائج النظرية:

- تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع، بما في ذلك العدالة التوزيعية (توزيع العوائد)، والعدالة الإجرائية (الإجراءات المستخدمة لتحديد تلك العوائد)، وعدالة الأخلاقية (الطريقة الأخلاقية التي يعامل بها الموظفين من قبل رؤسائهم).
- يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل كثيرة منها تلك المتعلقة بشخصية الفرد نفسه (تقدير الذات) ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (الأجور، الحوافز والترقيات، العمل المحتوى، ظروف العمل المادية، ساعات العمل).

النتائج التطبيقية:

- درجة العدالة التنظيمية كانت متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام للعدالة التنظيمية.
- مستوى الرضا الوظيفي كان متوسط، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباط طردية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، مما يؤكد عدم تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة التوزيعية ومستوى الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة، مما يؤكد عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة الإجرائية ومستوى الرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة، مما يؤكد عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، مما يؤكد عدم تحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والعدالة الأخلاقية.
- هناك أثر للعدالة التنظيمية الأخلاقية على الرضا الوظيفي، مما يؤكد عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الاقترحات:

- و في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات والاقتراحات، تملخص فيما يلي:
- ضرورة تجسيد مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها كإجراءات وممارسات ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - القضاء على بعض الظواهر السلبية كالجھوية والمحسوبية في المؤسسة.
 - تجسيد مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع سواء عمال بسطاء أو مسؤولي نفي الحصول على نفس الامتيازات في المؤسسة.
 - مزيد من الاهتمام برضا عمال المؤسسة محل الدراسة خاصة ما تعلق بالأجور وملاحقاتها.

آفاق البحث:

ويقترح بعض المواضيع المستقبلية حول هذا الموضوع:

- علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات الجزائرية.
- مدى تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

المقالات والمجلات:

1. أبو قاسم الأخضر حمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 11 (3)، الصفحات 543-571.
2. أحمد بجاج. (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، (33)، الصفحات 855-870.
3. أسماء خيري، و رضا قجة. (2020). العدالة التنظيمية "المفهوم والأطر النظرية". مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ، 8 (2)، الصفحات 124-148.
4. أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل. (2019). العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية. مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية (15)، الصفحات 583-626.
5. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، و إيمان هيف عبدالله بن وارد. (2022). العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالإحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا في الفترة 2021-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، 6 (26)، الصفحات 63-81.
6. الفضيل رتيمي، و سمية تواتي. (2016). العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (6)، الصفحات 124-138.
7. أميمة حلمي مصطفى. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا. مجلة كلية التربية (41)، الصفحات 113-252.
8. آية العبسي. (2022). العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. دراسات: العلوم التربوية، 49 (2)، الصفحات 177-188.
9. جميلة ناجي عطافي. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، 2 (15)، الصفحات 72-99.
10. حسن عبد السلام علي عمران، محمد محمد الساكت بلقاسم، و فتحية محمد عيسى الهوني. (2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي "دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء التدريس بكلية الإقتصاد جامعة سبها". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية (9)، الصفحات 267-280.
11. حسين يريقي، و عبد القادر سونة. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية. مجلة البشائر الاقتصادية ، 5 (2)، الصفحات 984-999.
12. حمزة فرطاس، و عائشة نحوي. (2018). العدالة التنظيمية "الأبعاد والنظريات المفسرة لها". مجلة علوم الإنسان والمجتمع (26)، الصفحات 345-364.

13. حيدر حمودي علي الزبيدي. (2012). إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي "دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الإدارة والإقتصاد، الكوفة-العراق-: جامعة الكوفة .
14. خلف بن محمد خلف العنزي. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية ، 35 (4)، الصفحات 73-112.
15. رانيا السيد إبراهيم أبو العنين، و محمد عبد العزيز السيد أحمد. (2020). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية "دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الغردقة". المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، 14 (2)، الصفحات 289-308.
16. سعيد بن فايز بن محمد السبعي. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة كلية التربية ، 34 (164)، الصفحات 523-560.
17. شعبان فرج، و سعيدة شيخ. (2015). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات (7)، الصفحات 148-170.
18. عبد المؤمن خلادي، و محمد زبير. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف". مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، 7 (1)، الصفحات 483-500.
19. عبد الوهاب ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء "دراسة حالة البنك المركزي المصري". الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (18)، الصفحات 3-15.
20. عبدالله بن مداري الحربي. (2023). أثر العدالة التنظيمية في الإتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة ، 37 (1)، الصفحات 91-132.
21. عبير نبيل شعبان زكي. (2023). المداخل النظرية في دراسة التنظيم. حولية كلية الآداب -جامعة بني سويف- ، 12، الصفحات 535-560.
22. عثمان عيشوش، و بوبكر الصديق غمان. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي "دراسة ميدانية في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة 2". مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية (24)، الصفحات 163-179.
23. عز الدين بن يحيى. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة". مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، 4 (10)، الصفحات 235-258.

24. علي يونس ميا، ورامي أكرم مزيق. (2016). أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتار ظاهرة الفساد الإداري "دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، 38 (6)، الصفحات 117-136.
25. محمد فتحي عبد الفتاح حسين. (2020). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة "دراسة ميدانية". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، 12 (3)، الصفحات 67-134.
26. محمود بوطي. (2021). المتغيرات المؤثرة في إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها. مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة ، 4 (1)، الصفحات 160-168.
27. مختار بونقاب. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية". مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، 17 (26)، الصفحات 479-496.
28. مشاري ظاهر الحسيني. (2019). واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين "دراسة ميدانية". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، 11 (4)، الصفحات 249-334.
29. مصطفى داسه، و بلقاسم شيبلي. (2020). العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة (8)، الصفحات 430-444.
30. هديل كاظم سعيد. (2011). العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمية دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني". مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، 17 (63)، الصفحات 121-150.
- 📚 الكتب:
1. أميرة أحمد الزهيري. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. البارودي منال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
3. بشير الخضراء، مروة أحمد، أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر. السلوك التنظيمي. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. القاهرة.
4. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. راوية حسن. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
6. سالم تيسير الشرايدة. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. دار الصفاء للنشر والتوزيع

7. عادل محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 8. عامر عبد الرؤوف، طارق المصري، إيهاب عيسى. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. المؤسسة العربية للعلوم الثقافية.
 9. عمر عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر والتوزيع.
 10. عمر محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
 11. فايزة محمد رجب بمنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء للطباعة والنشر.
 12. محمد بالرواح. (2011). الرضا عن العمل. محبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران.
 13. محمد بو رعدة، عبد الوهاب ميروح. (2014). علاقة الرضا الوظيفي بالأداء. قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر.
 14. محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. المناهل للنشر والتوزيع.
 15. مصطفى محمد. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. الأردن: دار النفيس للنشر والتوزيع.
 16. منيف لكحل. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي. المتقف للنشر والتوزيع.
 17. ميثاق هاتف الفتلاوي، ضياء فالخ بناي، كرار نزار الكروي، غازي عبد زيد الحسنوي، و رشا عباس الربيعي. (2018). إضاءات فكرية في المتغيرات الإدارية الحديثة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 18. ميسون العبيدي. (2023). مفاهيم معاصرة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الرسائل والأطروحات**
1. أمال زفاوي. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

2. جيلاني حامدي. (2022). قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الإغتراب الوظيفي "دراسة ميدانية". (أطروحة دكتوراه). تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور.
3. حمزة فرطاس. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية"دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة". (أطروحة دكتوراه). تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. حمزة معمري. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. (أطروحة دكتوراه). تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
5. خير الدين ابن خرور. (2011). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
6. سارة أحمد القليش. (2017). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي. (رسالة ماجستير). كلية الإعلام، الكويت: جامعة اليرموك.
7. سمية جقيدل. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط". (رسالة ماجستير). تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
8. سهام شنيشع. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة "دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة". (رسالة ماجستير). قسم الإدارة الصحية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة.
9. شذا لطفي محمود محمد. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة التربوية . كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
10. صالح علي يحيى جماله. (2022). أثر العدالة التنظيمية في اداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية خلال الفترة 2016-2021. (أطروحة دكتوراه). تخصص الإدارة العامة. قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
11. عادل قنيفي. (2022). نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالإستقرار الوظيفي للعاملين"دراسة ميدانية بركة بن ناصر للإستثمار ببلدية مقررة ولاية المسيلة". (أطروحة دكتوراه). تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

12. عبد الفتاح سلطان. (2016). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية "دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة". (رسالة ماجستير). تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
13. محمد عز الدين الغريز. (2018). الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني. (مذكرة ماجستير). كلية الآداب، غزة: الجامعة الإسلامية.
14. محمد عوض العمري. (2011). أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
15. محمود عبد الرحيم بدر غاتم. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
16. محمود عبد المسلم الصليبي. (2005) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسيو بلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. (أطروحة دكتوراه). قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن.
17. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام "دراسة ميدانية بولاية سطيف". (رسالة ماجستير). تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
18. مها سليمان محمد سليمان. (2019). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين و الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر أنفسهم. (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
19. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص "دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية". (أطروحة دكتوراه). تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
20. هبة محمد الهادي البرناوي. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الإجتماعي بمدينة بنغازي". (رسالة ماجستير). تخصص الإدارة، كلية الإقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.
21. ودیعة حبه. (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية "دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة". (أطروحة دكتوراه). تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

1. حليلة علي إمشيري، عائشة علي خليل، و عائشة عقيل أبو دفاقة. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس. المؤتمر العلمي الرابع لكلية الإقتصاد والتجارة "الأهداف العالمية للتنمية المستدامة -الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل-"، الصفحات 347-374.

الملاحق

الملحق(01): استبيان الدراسة



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
قسم علوم التسيير



استبانة الدراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان: "علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة". ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبانة بدقة، لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتماماً خاصاً. نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

أ. د/ اليمين فالتة

الطالبات:

ربيع سيليا

حاج علي رميساء أنفال

- بيانات شخصية

- | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | الجنس: | | | | |
| <input type="checkbox"/> | من 31 إلى 40 سنة | <input type="checkbox"/> | 30 سنة فأقل | العمر: | | | | |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 41 إلى 50 سنة | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | مهندس | <input type="checkbox"/> | ليسانس | المؤهل الدراسي: ثانوي فأقل | | | | |
| <input type="checkbox"/> | عازب(ة) | <input type="checkbox"/> | أرمل(ة) | متزوج(ة) | الحالة الاجتماعية: | | | |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | مطلق(ة) | مؤقت | طبيعة عقد العمل: | | | |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | دائم | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | أكثر 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات | الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات |

المحور الأول: العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	بدا
01	إمكانياتي وقدراتي الخاصة مناسبة تماما مع متطلبات وظيفتي					
02	في مؤسستنا يتم محاسبة الجميع على أدائهم دون تحيز					
03	أحصل على امتيازات ومكافآت مماثلة تماما لما يحصل عليه زملائي					
04	من العدل أن يكون اختلاف في الأجور بين العمال العاديين والمسؤولين، القدامى والجدد					
05	أشعر بنوع من العدالة والشفافية في تحمل المسؤوليات داخل الفريق					
06	على الرغم من ان راتبي غير كاف إلا انه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به					
07	المهام والأدوار التي أقوم بها مناسبة مقارنة بما يقوم به زملائي في الفرق الأخرى					
08	يتمتع جميع الموظفين بفرص متساوية في الترقيات والتدريب المهني					
09	أعتقد أن جميع الترقيات في العمل تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية					
10	يُسمح لجميع أصناف العمال المشاركة في الدورات التكوينية والتعليمية					
11	يتم إعلام الجميع بكل الإجراءات الخاصة بتفاصيل العمل					
12	تحرص الإدارة المؤسسة على مشاركة الجميع برأيه في اتخاذ القرارات					
13	عند أي مخالفة يتم اتخاذ الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء					
14	الجميع يخضع لتطبيق نفس معايير التقييم والاقتطاع من الراتب					
15	أرى أنه من العدل عدم احتساب المردودية خلال العطلة السنوية					
16	تعتمد مؤسستنا على الشفافية في حساب الأجور وتقديم المكافآت					
17	تتخذ مؤسستنا إجراءات واضحة وسريعة للنظر في الشكاوى وحل النزاعات					
18	تسمح الإجراءات العادلة للعامل أن يقدم طعن أو شكوى إذا شعر بالظلم					
19	تتخذ المؤسسة كل الإجراءات التي تشجع التعاون بين الجميع					
20	لا يُسمح بالدخول للمؤسسة في حالة نسيان البطاقة هو إجراء ينطبق على الجميع					
21	شخصيا أتلقى كل التقدير والاحترام من طرف الجميع (عمال ومسؤولين... الخ)					
22	أتناقش مع المشرف المباشر بكل حرية حول القضايا التي تخص عملي					
23	تلتزم مؤسستنا باحترام حقوق العمال مثل الحق في الإضراب والتمثيل النقابي					
24	في سياسة مؤسستنا لا يوجد تمييز ولا تفضيل لبعض العمال عن غيرهم (كالجهوية مثلا)					
25	يخبرني المشرف المباشر في العمل بأهداف أية قرارات يتخذها والتي تخص وظيفتي					
26	يتعامل المشرف المباشر مع جميع أعضاء الفريق بكل شفافية ووضوح					
27	تشجع مؤسستنا على غرس قيم النزاهة والاحترام والمساواة بين الجميع دون استثناء					
28	أشعر بنزاهة المسؤولين في حسم النزاعات التي تحدث في العمل					
29	يتحصل الجميع سواء عمال بسطاء أو مسؤولين على نفس الامتيازات في المؤسسة					
30	في حالة الغياب يخضع الجميع دون استثناء لنفس إجراءات خصم المردودية					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	بدا
31	راتبي في مؤسسة قديلة أفضل من رواتب زملائي في مؤسسات أخرى					
32	أنا مقتنع تماما بأن المؤسسة تمنحني راتب مناسب بقدر الجهود التي أقوم بها					
33	أنا راض تماما على طريقة تقييم منحة تحسين الأداء (المردودية)					
34	أنا راض تماما على طريقة تقسيم منحة المردودية على أربع غيابات					
35	تمنح مؤسستنا في بعض المناسبات مبالغ محترمة مثل: منحة العمرة، عيد الأضحى					
36	تمنح المؤسسة مكافأة للعمال القدامى مقابل مشاركتهم في تكوين العمال الجدد					
37	بالنسبة لمنحة السلة (الإطعام) على رغم من ضعفها إلا أنني أرى أنها مقبولة					
38	وظيفتي مناسبة تماما لقدراتي ومؤهلاتي ومجالات تكويني					
39	ممكنني إنجاز بعض المهام بمساعدة بعض زملائي في العمل					
40	أعتقد أن حجم ساعات العمل الأسبوعية مقبولة					
41	أعتقد أن سياسة المناوبة (8/3) خلال الأسبوع مناسب					
42	يتم تكلفتي للقيام بمهام سهلة وملائمة لتخصصي					
43	توفر لي المؤسسة فرصا عديدة كالمسابقات الداخلية لتحسين فرصا لترقية					
44	في الواقع لا يتم تكلفني بأية أعمال خارج مجال عملي دون استشارتي					

الرقم	مؤسستنا شديدة الحرص على:	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	بدا
45	- أن تكون معدات الوقاية والسلامة ملائمة (واقى الضجيج مثلا)					
46	- أن يكون مكان العمل مناسباً من حيث: النظافة، الضجيج، الحرارة، التهوية					
47	- توفير أحذية ملائمة ومريحة في العمل					
48	- تحديد الزي الرسمي المناسب في العمل					
49	- معاقبة كل من لم يلتزم بالإجراءات التي تمنع التدخين في أماكن العمل					
50	- معاقبة كل من يستعمل هاتفه الخاص أثناء فترات العمل					
51	- استقطاع بعض الوقت أثناء العمل للسماح للعمال بتناول وجبة سريعة					

52	أعتمد كثيراً على زملائي في الفريق عندما أواجه أية مشكلة في عملي					
53	أنفاهم كثيراً مع الجميع سواء في نفس فريق العمل أو في فرق أخرى					
54	يهتم رئيسي المباشر بظروفي الاجتماعية وبمخالي النفسية					
55	أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل					
56	تبدي إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً بأرائي ومقترحاتي في العمل					
57	مؤخراً تم تكريمي من طرف المسؤولين في إدارة المؤسسة تقديراً لجهودي في العمل					

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم

خاص بالتحليل الإحصائي للبيانات

.....

الملحق رقم (2): إستمارة طلب مساعدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 26 / ت.د.ق.ت.ت / 2024

إلى السيد مدير: مؤسسة المياد المعدنية قديلة
قديلة، دائرة جمورة ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للتحليل:

- 1- ربيع سلبا
- 2- حاج عليا رميساء أنفال

المسجلون بقسم: قسم علوم التسيير
بالسنة:

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للبحث المعنون بـ:

"" علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ""

وفي الأخير نقبلوا منا فانق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-01-24

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (03): إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرّة في:

جامعة محمد خيضر - بسكرّة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ:

اليمين فالتة

الرتبة:

أستاذ

قسم الارتباط:

علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطالب (ة):

1- ربيع سيليا

2- حاج علي رميساء انقال

-3

//

الشعبة:

علوم التسيير

التخصص:

إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرّة -

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف

Falla Liamine

