



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



**العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي**  
دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - إدارة وعمل -

إشراف:

د- زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

سارة مهني

السنة الجامعية: 2016/2015

# شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير إلى الدكتورة

الفاضلة **"بولقواس زرفة"**

ذلك لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، و التي لم تبخل علي بنصائحها وإرشاداتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى:

الأساتذة الكرام الذين تشرفت بتحكيمهم لي الاستبيان من بينهم:

حليلو نبيل، صبطي عبيدة، لعيدي صونيا، بومعراف نسيمة

الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة

عائلتي التي كانت سندي الدائم، وأخص بالذكر الوالدين العزيزين أمد الله في عمرهما

أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخيرا أسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في إعداد هذه المذكرة ومن الله العون والتوفيق

# الفهرس

الموضوع

الصفحة

	شكر وعرهان
أ-ج	فهرس الموضوعات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
و-ز	ملخص الدراسة
2-1	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4	تقديم
4	1-1- مشكلة الدراسة
5	1-2- أسباب اختيار الموضوع
6	1-3- أهمية الدراسة
6	1-4- أهداف الدراسة
6	1-5- تحديد المفاهيم
10	1-6- الدراسات السابقة
18	خلاصة

## الفصل الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية وأثارها

20	تقديم
20	1-2- نظريات العدالة التنظيمية
23	2-2- أهمية العدالة التنظيمية
25	3-2- أبعاد العدالة التنظيمية
28	4-2- مبادئ العدالة التنظيمية
30	5-2- أشكال العدالة التنظيمية



31	2-6- نماذج العدالة التنظيمية.....
32	2-7- مقومات العدالة التنظيمية.....
35	2-8- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.....
36	خلاصة.....

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي ومحددات نجاحه

38	تقديم.....
38	3-1- نظريات الرضا الوظيفي.....
49	3-2- أهمية الرضا الوظيفي.....
50	3-3- خصائص الرضا الوظيفي.....
52	3-4- محددات الرضا الوظيفي.....
53	3-5- مظاهر الرضا الوظيفي.....
53	3-6- أساليب الرضا الوظيفي.....
55	3-7- العوامل الرضا الوظيفي.....
58	3-8- نتائج الرضا الوظيفي.....
60	خلاصة.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

62	تقديم.....
62	4-1- مجالات الدراسة.....
64	4-2- منهج الدراسة.....
65	4-3- مجتمع الدراسة.....
65	4-4- أداة جمع البيانات.....
69	4-5- الأساليب الإحصائية.....
70	خلاصة.....

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

72	تقديم.....
72	5-1- عرض وتحليل البيانات.....
91	5-2- تفسير ومناقشة النتائج.....
94	5-3- النتيجة العامة.....
95	خاتمة.....
96	قائمة المراجع.....
103	الملاحق.....

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	المصالح الإدارية المختارة لهذه الدراسة وعدد الموظفين	.1
66	تقسيم محاور الاستبيان	.2
67	درجات الاستبيان	.3
67	طول فئة المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة	.4
72	استجابات المبحوثين حول عدالة الإجراءات	.5
77	استجابات المبحوثين حول عدالة المعاملات	.6
81	مستويات العدالة التنظيمية الكلية	.7
82	استجابات المبحوثين حول نمط الإشراف	.8
87	استجابات المبحوثين حول جماعات العمل	.9
91	مستويات الرضا الوظيفي الكلية	.10
91	المتوسط الكلي للتساؤل الأول	.11
93	المتوسط الكلي للتساؤل الثاني	.12

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.1	أبعاد العدالة التنظيمية	28
.2	مبادئ العدالة التنظيمية	29
.3	نماذج العدالة التنظيمية	32
.4	بناء إدراكات العدالة التنظيمية	33
.5	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	34
.6	الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية	35
.7	سلم الحاجات لماسلو	40
.8	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لا لدفر	41
.9	الحاجات الثلاثة لماكيلاند	42
.10	العوامل الدافعة	44
.11	العوامل الوقائية	45
.12	نموذج التوقع	46
.13	محددات الرضا الوظيفي	52
.14	طريقة سكود لقياس الرضا الوظيفي	55



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية شتمة، واختيرت ولاية بسكرة نموذجاً. وكان منطلق الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

للإجابة عليه تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما دور عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف داخل المؤسسة؟

✓ ما دور عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف.
- معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل.
- التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين، الأول احتوى "العدالة التنظيمية" ببعديها "عدالة الإجراءات"، "عدالة المعاملات" وضم 16 عبارة، أما الثاني فكان للرضا الوظيفي واحتوى على "نمط الإشراف"، "جماعات العمل" ويضم 16 عبارة. كما اعتمد على مقياس ثلاثي والذي احتوى على البدائل التالية:

"- موافق، لا أدري، معارض-"

ولقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً. كما تم الاعتماد على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة وعليه شملت الدراسة جميع موظفي بلدية شتمة بولاية- بسكرة -والذي بلغ عددهم 80 مفردة، وتأتي مرحلة جمع البيانات عرضها وتحليلها وربطها بالجانب الميداني، وذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من وراء هذه الدراسة. وإستعانه بالأساليب الإحصائية للانتقال من الجانب الكيفي إلى الجانب الكمي.



ومن خلال مناقشة وتحليل البيانات كميًا وكيفيًا تم الخروج بمجموعة من النتائج التي كانت بمثابة إثبات التساؤلات المطروحة وبالتالي الوصول إلى إجابة على التساؤل الرئيسي السابق الذكر.

وفي الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

✓ أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط.

✓ أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع.

✓ أن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط.

✓ أن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسط.

وبهذه النتائج نستخلص ختامًا إلى أن التساؤل الرئيسي "ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي" قد تحقق بدرجة متوسطة.

## مقدمة

لاشك أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات مهما كانت طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، صناعية أو خدمية، يتمثل أساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمتسارعة.

ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المربحة.

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة. كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة الأفراد في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة نحوهم.

فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة والفاعلة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نظرا لأهميتها، فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة وعلى وظائفها وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات... الخ. وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيو تنظيمية تستوجب فك شفراتها، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، إذ إن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة. ففي الحالات التي يشعر العاملين بعدم العدالة قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بصفة عامة.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة الرضا الوظيفي، فهو من الأساسيات المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميته في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل

ومن ثم في أداء المؤسسة والنجاح في تحقيق أهدافها. حيث أن الرضا الوظيفي يعد من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، والإدارية. فالرضا عن العمل في حد ذاته دالة تكاملية لسعادة العامل واستقراره في عمله ومظهره للتكيف المهني والأداء الجيد. فهو دليل على النجاح في العمل وانعكاس للارتياح عن بيئة العمل ككل، و ما يهيؤه العامل من ظروف وأسباب ملائمة لإشباع دوافعه المادية والنفسية واكتساب الاحترام والعدالة في المعاملة وتحقيق الذات، ولما يمثله من إشباعات للفرد عن العوامل البيئية للعمل مثل الإشراف وزملاء العمل وغيرها. ليتحول من عامل محايد أو مغترب إلى عامل متكامل، يتفاعل مع عمله الذي يحقق له أهدافه الاجتماعية، بكل طموحاته ورغباته في التقدم.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة تهدف إلى كشف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي. وهو ما ارتأت الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مقر بلدية شتمة لولاية بسكرة. وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لحساسية ونجاح ومدى أهميته في سير المؤسسات. ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول:

## **الفصل الأول: المعنون بـ: الإطار العام للدراسة، احتوى مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف**

الدراسة، أهمية الدراسة، ويليها تحديد المفاهيم. ومن ثم استعراض بعض الدراسات السابقة لها.

## **الفصل الثاني: المعنون بـ أساسيات العدالة التنظيمية وأثارها، وتضمن: نظريات العدالة التنظيمية، أهميتها،**

أبعادها، مبادئها، أشكالها، نماذجها، ثم مقوماتها وأثارها المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

## **الفصل الثالث: المعنون بالرضا الوظيفي ومحددات نجاحه، وتضمن: نظريات الرضا الوظيفي، خصائصه،**

محدداته، مظاهره، أساليبه، عوامله، نتائجه وأخيرا العدالة التنظيمية كأحد الطرق الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي.

## **الفصل الرابع: عنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: جاء فيه عرض مجالات الدراسة، المنهج المتبع**

لِلدراسة، مجتمع الدراسة، أداة جمع البيانات، وعرض في آخر الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

## **الفصل الخامس: عنون بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة: تطرق إلى عرض وتحليل الجداول كميًا وكيفيًا،**

وفي الأخير عرض النتائج الجزئية والعمامة، و أخيرا قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### تقديم

1-1- مشكلة الدراسة

1-2- أسباب اختيار الموضوع

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- تحديد المفاهيم

1-6- الدراسات السابقة

خلاصة

## تقديم:

تناول هذه الدراسة أحد موضوعات التي شغلت ولا تزال تشغل بال الباحثين في علم الاجتماع وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق سوف يتم في هذا الفصل الأول عرض مشكلة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة ثم أهداف الدراسة، وأخير تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه.

## 1-1- مشكلة الدراسة:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي أمثال فايول، الذي اهتم بالجانب الإداري ووضع أسسه، مبادئه، مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الذين يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها، وهذه الاستمرارية تنطوي على عمليات إدارية تنظيمية. إذ يحدد التنظيم أنشطة العمل التي يجب أن تنجز ويعمل على توزيع الأدوار داخل المنظمة بما يساعد على إنجاز العمل وإقامة شبكة من التفاعلات، التي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين فيها. ويعد الاهتمام بالعنصر البشري-العاملين- وتنميته أهم انشغال للإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة، ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، كما يعول عليه في تحقيق الأهداف، مما يفرض على المنظمة الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه ومراعاة احتياجاته، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة.

وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما لها أيضا القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى أداء المنظمة. وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبيته، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل. وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الجوانب الحياة التنظيمية مثل: عدالة الإجراءات التي تتمثل في الترقية، تقييم الأداء، نمط الإشراف، توضيح محتوى القرارات الوظيفية، إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل. أما عدالة التعاملات فتتمثل في التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، أسلوب المدير في التعامل مع العاملين بموضوعية واحترام، تعامل الرئيس بموضوعية ونزاهة

في حل الصراعات التي تنشأ بين العمال، تحقيق مبدأ العدالة في التعامل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

والعدالة التنظيمية أصبحت أهم المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. ومن المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل. وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك العامل بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته وكذلك لكونه يعد حالة اجتماعية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، ومكسبا حقيقيا للمنظمات، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل: تحقيق نمط الإشراف السائد في المنظمة، تحسين العلاقة بين جماعات العمل، تحسين أداء العاملين، الانتظام في العمل، اتخاذ القرارات بشكل موضوعي، والاستقرار الوظيفي وغيرها والعكس ليس سليما للمكونات والأهداف المتباينة بين الأفراد.

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباطا مباشرا، سيتم معرفة مدى مساهمة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات في الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي أصبح حتمية لا يمكن تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها. بناء على ما سبق ستبحث هذه الدراسة عن الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بها، وذلك بالبحث عن إجابة للسؤال التالي:

- ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
- ما دور عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف داخل المؤسسة؟
- ما دور عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل؟

## 1-2- أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع:

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.

- التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في التراث النظري.
- كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري وضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

### 1-3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:
- كونها تبحث وتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة التنظيمية وضرورتها لرضاه.
  - الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية، كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها.
  - الرضا الوظيفي يساهم في تحسين سمعة المؤسسة للجمهور الخارجي.
  - أهمية كل من مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي.
  - العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية، لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة. وكذا لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال.

### 1-4- أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:
- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف.
  - معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل.
  - التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من اجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

### 1-5- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة الموضوعية، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها يتم الربط بين النظري والميدان، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة بكل مفهوم لتفادي تداخل المعاني وتشابكها. وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، وقد يميل

إلى إعطاء التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على معالجة العملية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

وعليه نقوم باستعراض المفاهيم الأساسية وتحديد إجرائيا بما يتماشى مع موضوع البحث.

### 1-5-1- تعريف العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة التنظيمية (**organizational justice**) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة (**equity theory**) التي قدمها (**Adam;1963**)، والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:<sup>1</sup>

- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظمته	مخرجات زميله	=	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

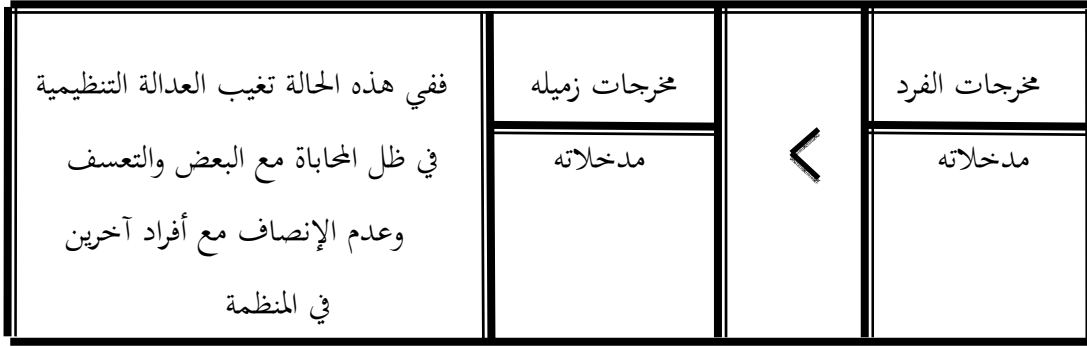
- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمته	مخرجات زميله		مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

1 - قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد7، 2007، ص 59.



- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:



تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها".<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة.

كما تعرف بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".<sup>2</sup>

هذا التعريف يعتبر أن العدالة التنظيمية الدرجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، كما يركز على فكرة مبدأ الالتزامات. أو هي أيضا: "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل".<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على إحساس الأفراد العاملين بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم مما يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في مكان العمل.

<sup>1</sup> - راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2)، 2009، ص 2000.

<sup>2</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

<sup>3</sup> - عامر علي حسين العطوي، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون، (د-س)، ص 170.

ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. ومعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز.<sup>1</sup> وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن اشتقاق تعريفا إجرائيا للعدالة التنظيمية: **على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها (العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مكان العمل.**

### 1-5-2- تعريف الرضا الوظيفي:

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى عديدة ومعالجات مختلفة. لذا تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي أن له العديد من المفاهيم، وذلك راجع إلى ارتباط هذا الأخير بمشاعر الفرد من جهة والتي غالبا ما يصعب تفسيرها، و من جهة أخرى التطورات الحاصلة في العوامل البيئية الخاصة بعمله وتبقى مجموعة من التعريفات المقدمة له مجرد آراء واجتهادات تعكس معتقدات وقيم ومجالات تخصص أصحابها.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة".<sup>2</sup>

هذا التعريف يعطي للرضا تفسيرا بأنه مشاعر الفرد تجاه عمله.

ويعرفه **لوك (Locke)** بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".<sup>3</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أنه يجسد الجانب النفسي للرضا لكونه يشير إلى الخبرات السارة التي تتحقق عن طريق العمل. كما يعرف بأنه: "الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل".<sup>4</sup>

هذا التعريف يعطي تفسيرا للرضا بأنه الارتياح عند الإشباع.

يعرفه **هوبيك** بأنه: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني

1 - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.

2- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 259.

3- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 117.

4- إياد حماد، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في المشافي -"، ماجستير إدارة أعمال، منشورة، جامعة دمشق، 2008-2009، ص 3.

راض عن وظيفتي".<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على الظروف النفسية والمادية والبيئية.

ويرى البعض الآخر أن الرضا الوظيفي أي الرضا عن العمل هم محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية: الرضا عن العمل + الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>2</sup>

ويلاحظ أن هذا التعريف قد ركز أو تناول على جميع عناصر الرضا الوظيفي.

بناء على كل ما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات العاملين، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عدة عوامل منها: العلاقة بين جماعات العمل، نمط الإشراف.

### 1-6- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث. كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث. وكما تكمن أيضا في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث. ولقد تم الاعتماد في عرض هذه الدراسات على التطرق إلى الدراسات الجزائرية، وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكذا بالبداية بعرض الدراسات التي تطرقت للمتغير المستقل أولا ثم بالمتغير التابع ثانيا، وفي الأخير استعراض الدراسات السابقة الآخذة لنفس متغيرات هذه الدراسة، كما يلي:

### 1-6-1- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

الدراسة الأولى:<sup>3</sup> دراسة حمزة معمري بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص131.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص173.

<sup>3</sup> حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2013-2014.

وتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
- هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)؟

#### فرضيات الدراسة:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط.
- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكيمياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة وضواحيها والمقدر عددهم بـ 829 موزعين على 20 ثانوية، وذلك وفق إحصائيات مديرية التربية لولاية ورقلة. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من أساتذة التعليم الثانوي، لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تمثل كل ثانوية طبقة من هذا المجتمع. ولاختيار عينة طبقية يكون بناء على وجود خصائص مشتركة بين أفراد الطبقة أو المجموعة، ويختار عدد الأفراد حسب نسبة تواجد تلك المجموعة في المجتمع. ويتم أخذ نسبة 20% كحد أدنى من كل فئة لتكون ممثلة للفئة التي أخذت منها. وعلى هذا الأساس فقد تم أخذ نسبة 30% من كل فئة، حيث بلغت العينة 280 أستاذاً.

كما اعتمد الباحث على أداة الاستبيان. ومن بين الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث هي: اختبار "كا2" - اختبار "ت" - اختبار تحليل التباين الثلاثي - معامل الارتباط بيرسون - معامل "ألفا كرو نباخ" لقياس ثبات أداتي الدراسة - معادلة "بيرسون براون" لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثارية، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

### 1-6-2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:<sup>1</sup> دراسة عيساوي وهيبية بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية.

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

<sup>1</sup>- عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-، 2011-2012.

الفرضيات:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه.
- طيبين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

أهداف الدراسة:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
  - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها.
  - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ومجتمع الدراسة هو كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى والمقدر عددهم بـ 239 شبه طبي، أما عينة الدراسة فهي 60 فرد وهي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 66 إستمارة موزعة، كما اعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة، الاستبانة، ومقياس ليكرت الخماسي متدرج بدرجات على النحو التالي: ( أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق أبد).  
وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي، (تأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير المادية للعمل).
  - انخفاض درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين.
  - وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط 0.692.
  - الجانب المادي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.642.

### 1-6-3- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا:

الدراسة الأولى<sup>1</sup>: دراسة شيخ سعيدة بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة.

#### التساؤل الرئيسي:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا العاملين في المنظمة؟  
ويتفرع عنه عدة تساؤلات:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية، وفيما تكمن أهميتها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تشمل العوامل المؤثرة فيه؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟

#### فرضيات البحث:

- تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وعدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضاً عدالة في التعاملات.
- تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة.
- توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

#### أهداف البحث:

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

<sup>1</sup> - شيخ سعيدة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، 2014-2015.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع، واستعملت المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه لتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان. تم حصر العينة في الدراسة بـ75 مفردة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة. وتم توزيع 75 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 66 استبان، وتم استثناء أربع استبيانات لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي صبح عدد الاستبيانات المعتمدة 62 استبيان لإجراء المعالجات الإحصائية عليها أي بنسبة استرداد 82.66.

واعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاحتمالية spss واستخدمت أيضا المدى - التكرارات والنسب المئوية - المتوسط الحسابي - اختبار التوزيع الطبيعي - اختبارات T للعينات المستقلة - تحليل التباين الأحادي - تحليل الانحدار الخطي البسيط.

نتائج الدراسة:

- يؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الظواهر التنظيمية كتأثيره على الأداء الولاء التنظيمي، الصحة النفسية والعضوية للفرد، سلوك المواطنة التنظيمية، الغياب، ترك العمل، الشكاوي واللامبالاة. وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته، والتي من بينها السعي لتطبيق العدالة والنزاهة في مكان العمل.
- توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ولذا تعتبر العدالة التنظيمية كأحد أهم العوامل التي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي وهنا تتأكد صحة الفرضية الثانية والقائلة: " تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة "
- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية 2.49 من 5.
- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 2.59 من 5.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.



- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية.

#### ❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة منها:

- في صياغة مشكلة الدراسة.
- بناء خطة الدراسة.
- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.
- الاستفادة منها في الجانب النظري.
- وتمت الاستفادة أيضا من هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع بيانات.
- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل وتفسير البيانات.

#### ❖ العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وهنا نحدد أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما من حيث الهدف والمجال من ناحية أخرى، وذلك كما يلي:

#### ❖ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها:

- تتفق الدراسة الأولى مع هذه الدراسة في تناولها للعدالة التنظيمية أما الدراسة الثانية تتفق معها في دراستها لمتغير الرضا الوظيفي، ومن الأخير والثالثة فتناولت متغيري الدراسة الحالية وهما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعا في المنهج المتبع وهذا المنهج الوظيفي، واستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.

### ❖ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط نذكر:

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف، حيث أن الغرض منها معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بينما اختلفت غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى فمنها من حاولت معرفة الأثر الذي يتركه المتغيرين احدهما في الآخر مثل: دراسة عيساوي وهيبية، ومنها من حاولت الكشف عن العلاقة الرابطة بين المتغيرين مثل: دراسة حمزة معمري، ودراسة شيخ سعيدة.

- اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني حيث كانت الدراسة الحالية في البلدية ولاية بسكرة، بينما كانت الدراسات الأخرى فكان بعضها بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، وأخرى في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وأخرى لدى أساتذة التعليم الثانوي.

خلاصة:

مشكلة الدراسة:

معرفة مدى مساهمة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

أهمية الدراسة:

- ✓ كونها تبحث وتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة التنظيمية على رضاه عن العمل.
- ✓ أهمية كل من مفهومي العدالة التنظيمية وهما مواضيع جد مهمة وجد مفيدة.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة والميل الشخصي في معالجة الموضوع.
- ✓ كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري.

أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف.
- ✓ معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل.

تحديد المفاهيم: الدراسات السابقة:

- الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية: دراسة حمزة معمرى.
- الدراسة المتعلقة بالرضا الوظيفي: دراسة عيساوي وهيبة.
- الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة شيخ سعيدة.

العدالة التنظيمية  
الرضا الوظيفي

# الفصل الثاني

## أساسيات العدالة التنظيمية وأثارها

### تقديم

2-1- نظريات العدالة التنظيمية

2-2- أهمية العدالة التنظيمية

2-3- أبعاد العدالة التنظيمية

2-4- مبادئ العدالة التنظيمية

2-5- أشكال العدالة التنظيمية

2-6- نماذج العدالة التنظيمية

2-7- مقومات العدالة التنظيمية

2-8- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

### خلاصة

## تقديم:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية الإنسانية والمجتمعية.

وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعيا، وتجاوزها من قبل المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين. وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى نظريات العدالة التنظيمية، أهميتها، مبادئها، أبعادها، أشكالها، نماذجها، مقوماتها، وأخيرا أثارها.

**2-1- نظريات العدالة التنظيمية:**

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم من خلال هذا الفصل بالتعرف على أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

**2-1-1- نظرية العدالة لآدمز:**

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجزئتها باسم ستيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

وللنظرية عدة افتراضات كانت على النحو الآتي: <sup>1</sup>

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- وكلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

- نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.
- إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (**Adam**) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقتهما مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.

## 2-1-2- نظرية العدالة لرولس: <sup>2</sup>

أن نظرية (John Rawls) عن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (Rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على إقسام الخيرات والمنافع التي يجنبوها جميعا من جراء التعاقد والتعاون، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي (**Rawls**) العدالة التي

<sup>1</sup> - سمية حقيدل، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015، ص ص45-46.

<sup>2</sup> - محمد الطعمانية، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2011، ص 12.

تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

### 2-1-3- نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام (بوترولولر 1968) بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.<sup>1</sup>

وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاده دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.<sup>2</sup>

### 2-1-4- نظرية العدالة الاجتماعية:

يعتبر فردركسون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع وهي: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية والعدالة الفتوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقيّة بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص165.

<sup>2</sup> - محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مرجع سابق، ص13.

<sup>3</sup> - حمزة معمري، مرجع سابق، ص90.

وقد وضع (فردركسون) الافتراضات التالية لنظريته:<sup>1</sup>

- أ- التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.
- ب- حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- ت- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

## 2-2- أهمية العدالة التنظيمية:

- وتعتبر العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها، على أنها متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، وقد أشار جرينبرج (Greenberg. 1990) إلى أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- وتتضح أهمية العدالة التنظيمية، من خلال المؤشرات التالية:
- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما في هذا الجانب.
  - إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.<sup>2</sup>
  - العدالة التنظيمية لها تأثير على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> - سمية جعيدل، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> - محسن مخامرة وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014، ص52.



- العدالة التنظيمية تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.<sup>1</sup>
- إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.<sup>2</sup>
- وقد أشار (Broclener) إن أهمية العدالة التنظيمية تعود على سببين هما:
- إن العاملين يستخدمون العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن إن يعاملوا به مستقبلاً.
- إن العاملين يحاولوا الإدراك بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر لمدى قبولهم وتقديرهم من جانب إدارة المنظمة.

كما يتضح بأن العدالة التنظيمية ذات أهمية على مستويين:

- **المستوى الإنساني:** تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب ...). وموضوع البحث الاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عام الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

- **المستوى التنظيمي:** إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عيسى خليف، صباح بن سهلة "مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، يومي+2014/02/26، ص6.

<sup>2</sup>- صابرين مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة-، 2010، ص17.

<sup>3</sup>- حيدر حمود علي، "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت الكوفة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، (د.س)، ص7.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تلعب دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها. كما تلقت العدالة اهتماما كبير من طرف الباحثين والمنظرين لدراستها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المنظمة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا، عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المنظمات يتجسد في سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تسعى إلى التجديد والابتكار وتتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية.

### 2-3- أبعاد العدالة التنظيمية:

2-3-1- **عدالة التوزيع:** يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة (Adam)(Ortiz)، إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. وقد حدد (Organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:<sup>1</sup>

- **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العراق، القابلية... الخ). يجب أن يتساو بفرض الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

<sup>1</sup> - عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد 1، 12007، ص5.

ويضيف (Giapet) أن عدالة التوزيع تتضمن ما يأتي:<sup>1</sup>

- جانب مادي: حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
  - جانب اجتماعي: وتعبير عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت.
- 2-3-2- عدالة الإجراءات: وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وعرفت "أنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة". كما تعرف بأنها "تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج". وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.<sup>2</sup>
- ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما:<sup>3</sup>
- الجانب الأول هو الجانب الهيكلي: والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية... الخ.
  - الجانب الثاني هو الجانب الاجتماعي: والذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات. وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات كما سيرد ذكره فيما بعد.
- وحدد "Leventhal" في دراسته عام ألف وتسعمائة وثمانون ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:<sup>4</sup>

- 1- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- 2- قاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- 3- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- 4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- 5- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- 6- قاعدة الانسجام: يجب أن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

<sup>1</sup> - نداء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 81.

<sup>2</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 23.

<sup>4</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص 15.

ويلاحظ من طرح "Leventhal" لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف. وأخيرا تتحدد مكونات الإجراءات في:<sup>1</sup>

✓ ثبات ودقة الإجراءات.

✓ صحتها وواقعيتها.

✓ عدم التحيز في تطبيقها.

2-3-3- عدالة التعاملات: هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليها الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بآداب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:<sup>2</sup>

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

- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم. إن ادراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

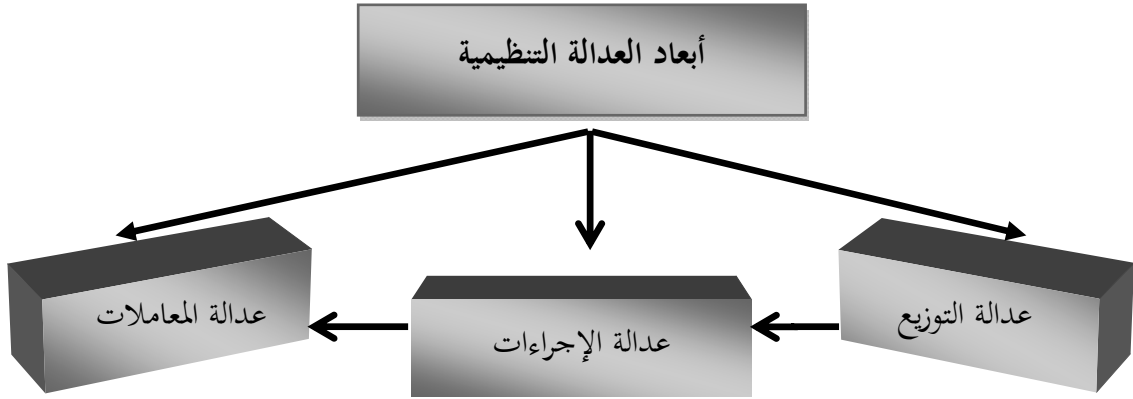
وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية

<sup>1</sup> - سعيد شعبان حامد، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي"، دراسة ميدانية-، منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، (د-س)، ص9.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى الخرشوم، "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، قسم إدارة الأعمال، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص ص 312-313.

بين الرئيس والعاملين، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

وفي الأخير نستنتج أن عدالة التوزيع تركز على النتائج أو المخرجات، بينما تركز عدالة الإجراءات على الوسائل أو الإجراءات، كما تركز عدالة التعاملات على المعاملة الشخصية.



شكل رقم 1: أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

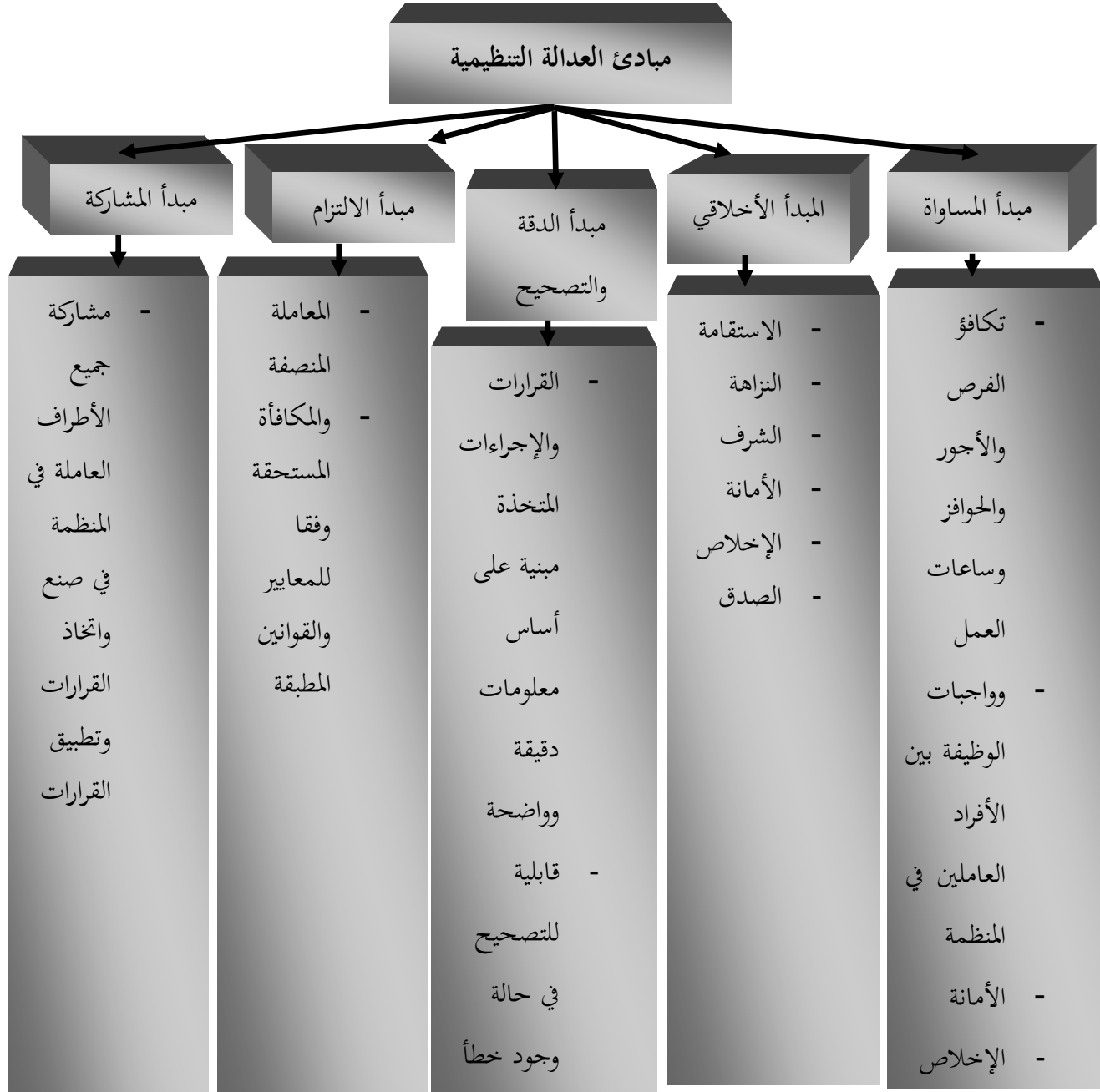
## 2-4- مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:<sup>1</sup>

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

<sup>1</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، دسوق، 2015، ص ص 21-22.

من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن مبادئ العدالة التنظيمية هي مبادئ هامة يجب أن يتحلى بها العامل من أجل تحقيق الاستقرار والانتماء للمنظمة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين، وإن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمة بصفة عامة.



شكل رقم 2: مبادئ العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

## 2-5- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:<sup>1</sup>

## 2-5-1- العدالة الداخلية:

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

## 2-5-2- العدالة الخارجية:

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

## 2-5-3- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمد عليها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي

<sup>1</sup> - مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013-2014، ص ص 57-58.

يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أواخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافر بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافر)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من نكافأ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

من خلال ما سبق ذكره نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات مختلفة، وأخيرا العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة. ونظرا لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

## 2-6- نماذج العدالة التنظيمية:

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

### - النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر) (Konovsky and Folger 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية، مثل: تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة القضايا الخاصة.<sup>1</sup>

### - النموذج الإضافي:

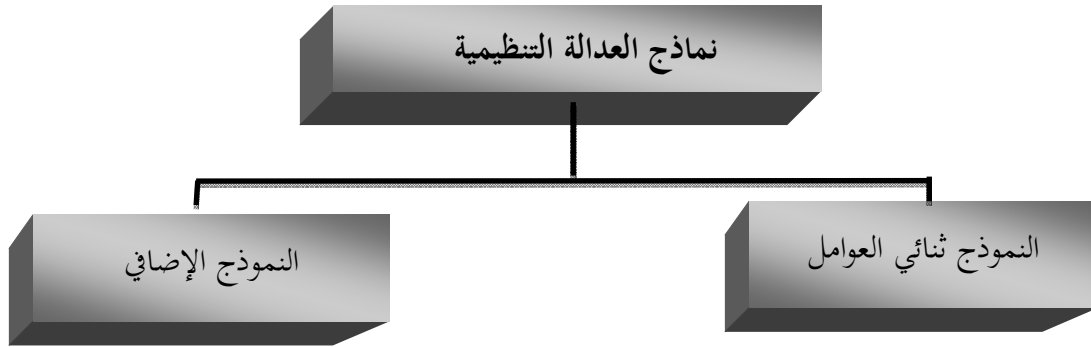
ويفترض هذا النموذج أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقسيمات على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سمية جقيدل، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، مرجع سابق، ص 40.



ومن خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن للعدالة التنظيمية نموذجين هما ثنائي العوامل والنموذج الإضافي كلاهما يساهمان في تقديم ووصف وشرح لأبعاد العدالة التنظيمية في ظل رد فعل العامل من خلال تقييمه للأعمال التي يقوم بها داخل المنظمة.



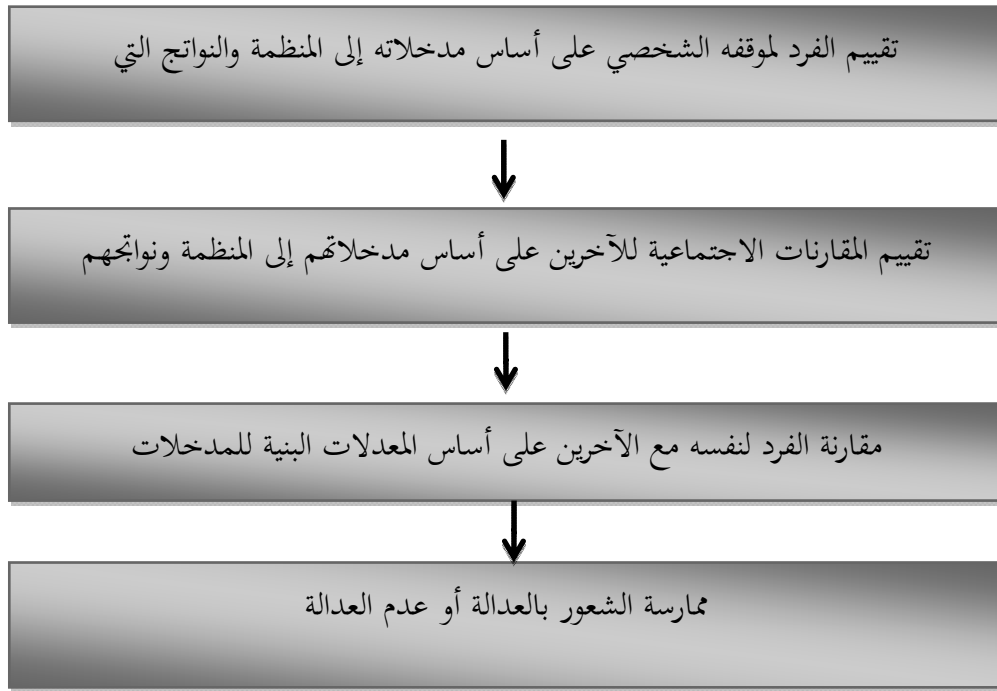
شكل رقم 3: نماذج العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

## 2-7- مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتها بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية.<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - حمزة معمري، مرجع سابق، ص 63.

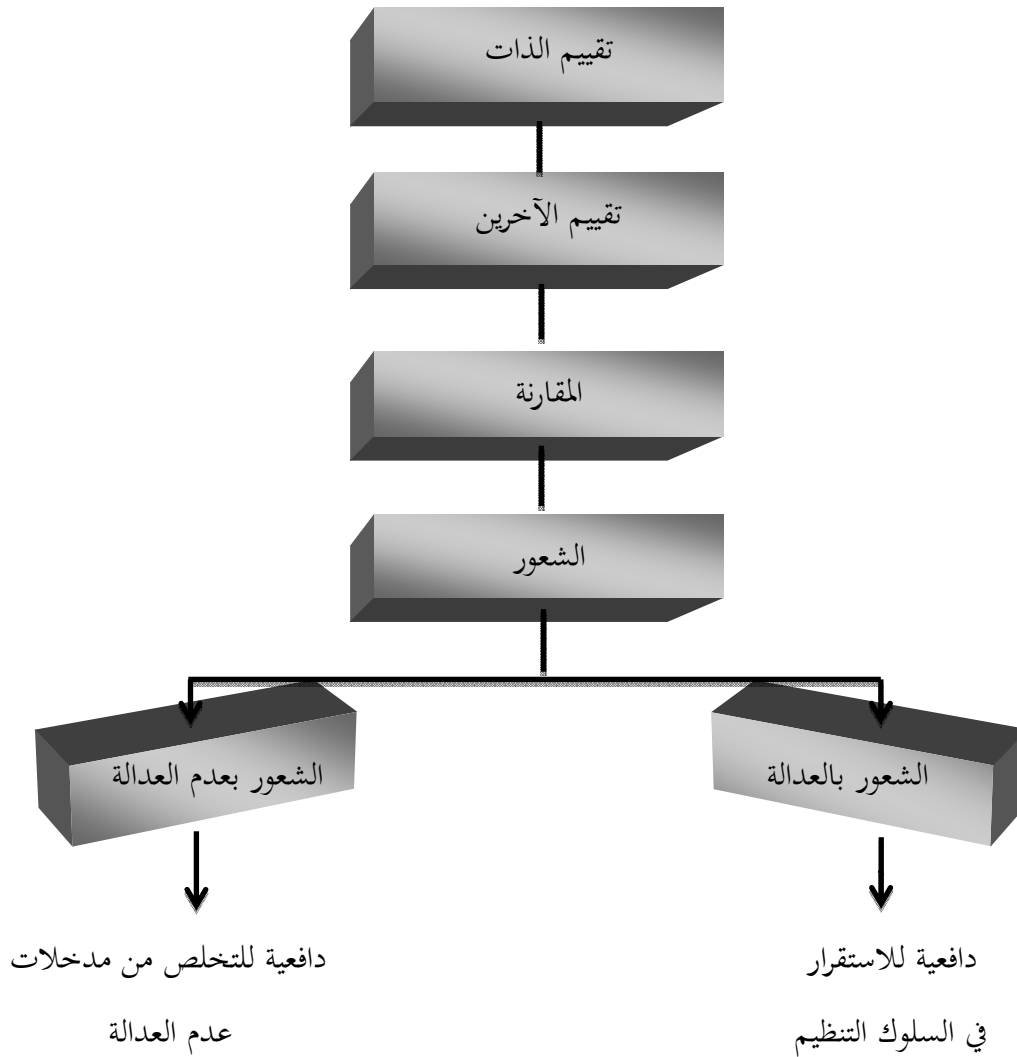


#### شكل رقم 4: بناء إدراكات العدالة التنظيمية

المصدر: (سامر عبد المجيد البشايشة، 2008، ص 435).

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية إدراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة والمخرجات أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وفي الأخير ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة. وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman and Griffin) أنماط السلوك لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها ، والدافعية المدعمة لها، وذلك من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سمية حقيدل، مرجع سابق، ص ص 50.



شكل رقم 5: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة

المصدر: مذكرة (سمية جعيدل، 2014-2015، ص50).

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- ✓ كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، فيهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- ✓ يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

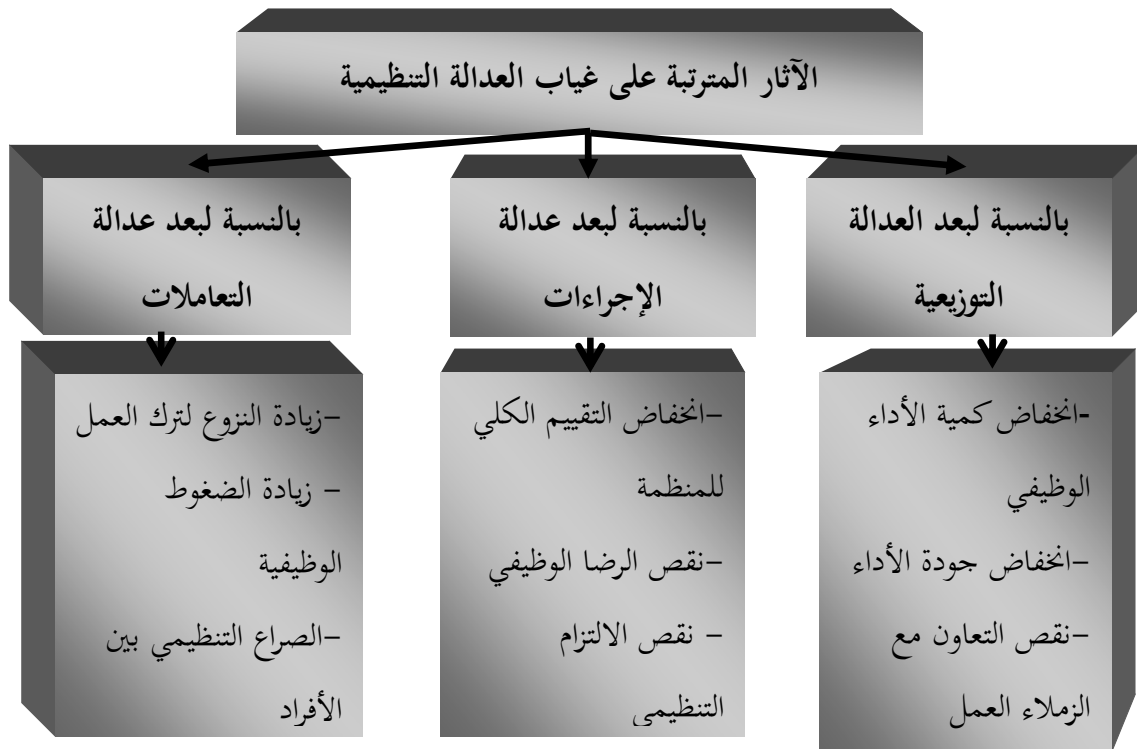
## 2-8- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

- بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.<sup>2</sup>



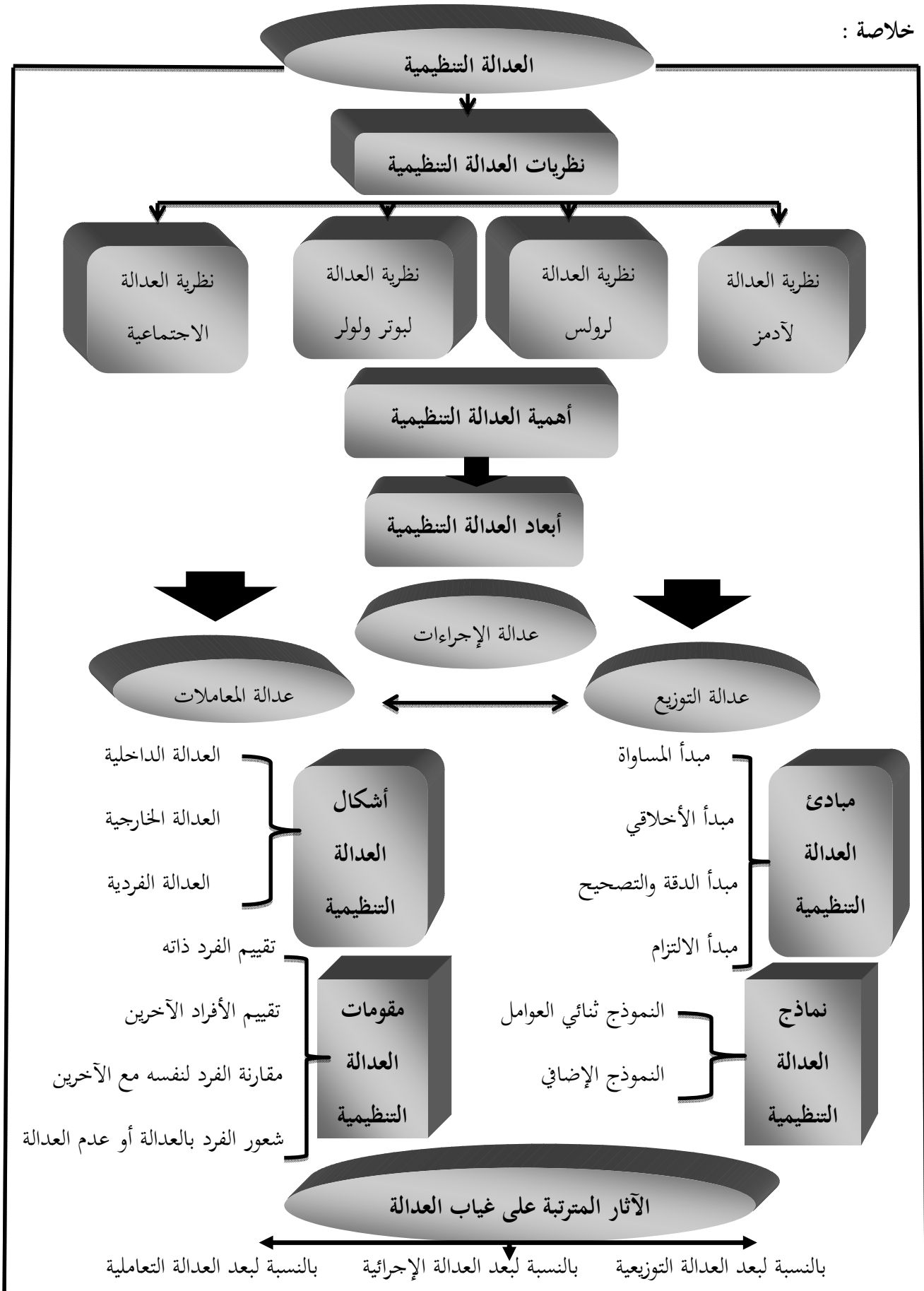
شكل رقم 6: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

1 - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص 17.

2 - محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سابق، ص 312.

خلاصة:



## الفصل الثالث

### الرضا الوظيفي ومحددات نجاحه

#### تقديم

3-1- نظريات الرضا الوظيفي

3-2- أهمية الرضا الوظيفي

3-3- خصائص الرضا الوظيفي

3-4- محددات الرضا الوظيفي

3-5- مظاهر الرضا الوظيفي

3-6- أساليب الرضا الوظيفي

3-7- العوامل الرضا الوظيفي

3-8- نتائج الرضا الوظيفي

#### خلاصة

## تقديم :

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، والسبب يرجع لارتباطه بأهم مورد تملكها المنظمة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في ضمان نجاح واستمرارها. لذا فان الاهتمام بمشاعره وكسب رضاه أمر تستهدفه جميع المنظمات بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أيضا من أكثر المفاهيم غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات المتناولة له ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى: نظريات الرضا الوظيفي، وأهمية وخصائص، محددات ومظاهر الرضا الوظيفي، أساليب قياس الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأخيرا نتائج الرضا الوظيفي.

**3-1-1- نظريات الرضا الوظيفي:**

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. ومعرفة الجوانب التي يجب تحقيقها لبلوغ العامل مستوى عال من الرضا الوظيفي. في منظمته، ومن بين النظريات سنتطرق للبعض منها:

**3-1-1-1- نظرية إبراهيم ما سلو للحاجات:**

في سنة 1943 نشر "ما سلو" نظريته في إشباع الحاجات التي تعتبر أساسا ومصدرا للعديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية، ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائنا محتاجا، وأن سلوك الإنسان موجه دائما نحو إشباع حاجاته. وقد رتب "ما سلو" هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات وهذه الحاجات هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 85.

- **الحاجات الفسيولوجية:** وتقع هذه الحاجات في أدنى السلم وهي الحاجات الضرورية للحياة مثل: الأكل والشرب واللبس وهي التي يتم إشباعها أولاً.<sup>1</sup>
- **حاجات الأمن:** وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية. وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه المجموعة من الحاجات مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، والتأمين الصحي وتأمينات الحياة، وما شبه ذلك.<sup>2</sup>
- **الحاجات الاجتماعية:** تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.<sup>3</sup>
- **حاجات التقدير والاحترام:** التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركزة.
- **حاجات تحقيق الذات:** وتعتبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقه واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بأهميتها.
- إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي ابتدعه "ما سلو" يعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة معينة من الفروض هي:
- إن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولويات تعبر عن مدى أساسية الحاجة.
- إن إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية لما في ترتيب الأولوية.
- إن الحاجة المشبعة تفقد تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.
- إن الفرد عندما يتجه لإشباع حاجته في مستوى أعلى، فمعنى ذلك أن الحاجات الدنيا السابقة عليها يكون قد تم إشباعها.
- إن النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة لا بد أن يتبعه تحول في اهتمام الفرد يتمثل في تعديل سلوكه بما يتفق مع إعادة إشباعها.
- إن سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي تمكن من إشباعها.

<sup>1</sup> - نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

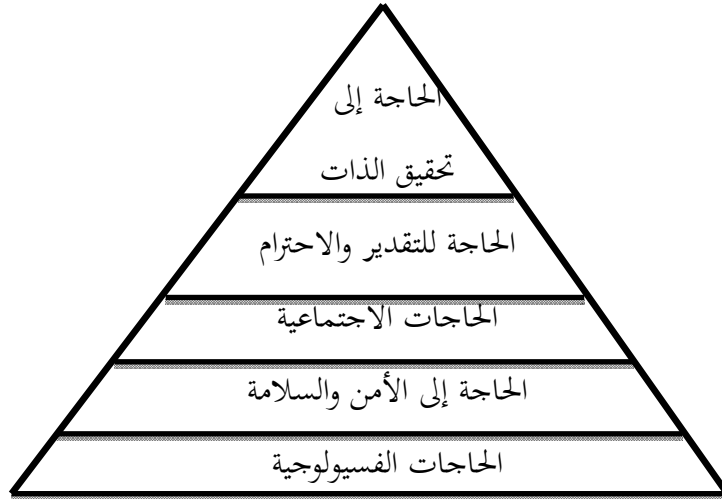
<sup>2</sup> - جيرالد جر ينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 166.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 446.



- إن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجتهم.<sup>1</sup>

مما سبق ذكره نخلص إلى أن هذه النظرية ما تستنتج أن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدرة الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف على أساس إشباع الحاجات الخمسة (الحاجة إلى تحقيق الذات، الحاجة للتقدير و الاحترام، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الأمن والسلامة، الحاجات الفسيولوجية). أي كلما انتقل الفرد أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.



شكل رقم 07: سلم الحاجات لماسلو

المصدر: (علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، 2007، ص171).

### 3-1-2- نظرية الدفر ERG:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ما سلو" إذ تضع الحاجات التي جاء بها "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:<sup>2</sup>

✓ حاجات الوجود.

✓ حاجات الانتماء.

✓ حاجات النمو.

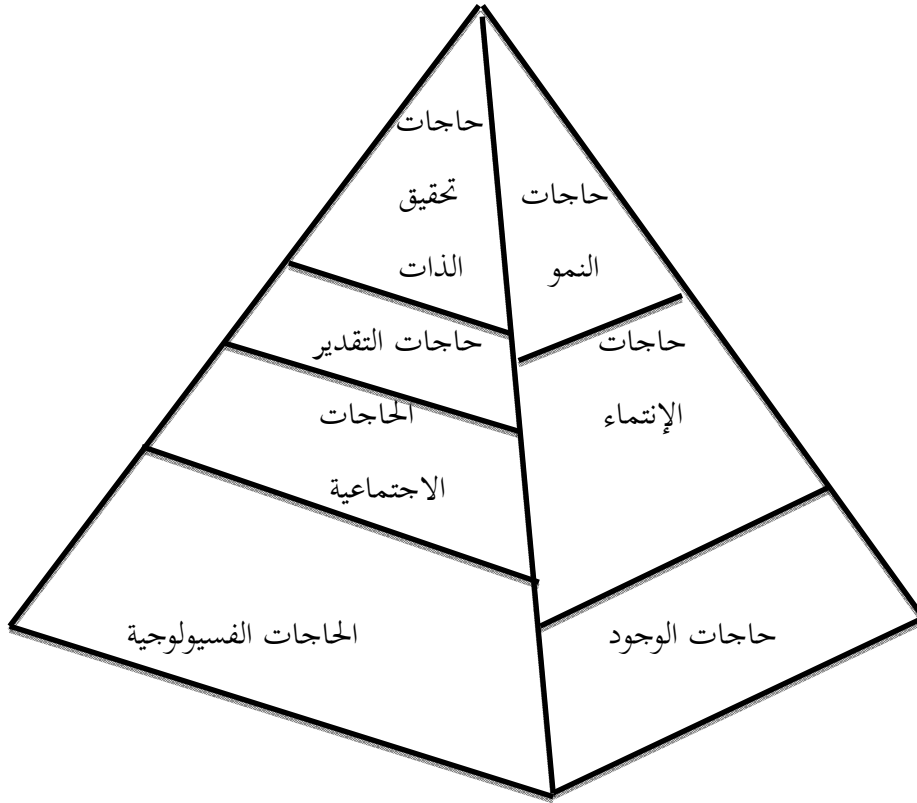
حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية "ما سلو" وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه "ما سلو".

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص291.

وتقوم هذه النظرية على الفروض الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- ❖ كلما انخفض مستوى إشباع الحاجة زادت الرغبة في إشباعها.
  - ❖ كلما تم إشباع الحاجات الدنيا زادت الرغبة إلى إشباع أعلى من الحاجات.
  - ❖ كلما قل إشباع الحاجات العليا فإن الرغبة في إشباع الحاجات الدنيا تظل قائمة.
- وفي الأخير نخلص إلى أن نظرية الدفر تركز على منظمة العمل بالحاجات الثلاثة (حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو) وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي. كما ذكر الدفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه إلا شعاعي عن هذه الحاجات الثلاثة.



شكل رقم 08: مقارنة بين نظريتي الحاجات لما سلو ونظرية الحاجات لا لدفر

المصدر: (جيرالد جرينج، 2004، ص168).

<sup>1</sup> - مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، منشورة، قسم التربية الدراسات الإنسانية، جامعة نزوي، 2014، ص 25.

## 3-1-3- نظرية الإنجاز لدافيد ماكيليلاند 1961:

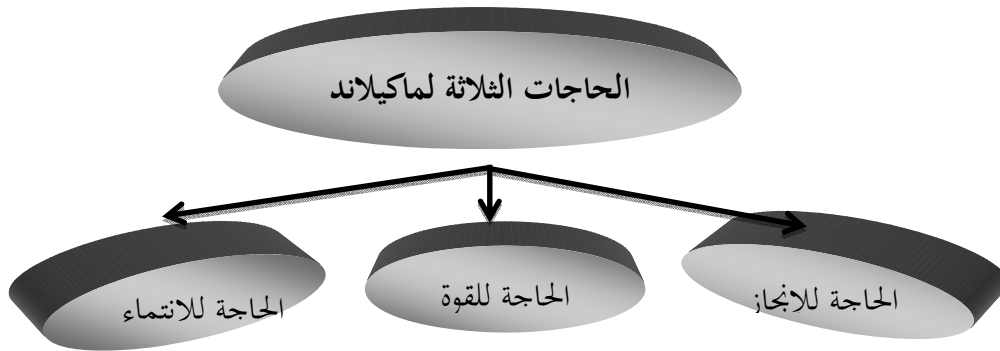
ركز ماكيليلاند في دراساته المتعددة على الظروف التي يمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثيره ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا عن العمل وهي:<sup>1</sup>

- الحاجة للإنجاز: حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المادي، إن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي ويشعرون بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.

- الحاجة للقوة: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادية من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

- الحاجة للانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.<sup>2</sup>

وفي الأخير نخلص إلى أن نظرية الحاجات (الإنجاز) لقد لاقت رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تنفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجح لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.



شكل رقم 09: الحاجات الثلاثة لماكيليلاند

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

<sup>1</sup> - كنفى عزوز، "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 117.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 252.

## 3-1-4- نظرية العاملين لهيرزبرغ:

كانت هذه النظرية نتيجة للدراسة التي قام بها هيرزبرج ونشرها عام 1959 في كتابه الشهير (الدافعية نحو العمل)، حيث تم طرح سؤالين على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في إحدى عشرة شركة أمريكية، وكان السؤال الأول: تذكر موقفا شعرت فيه بالرضا في عملك، والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، السؤال الثاني: تذكر موقفا شعرت فيه بعدم الرضا في عملك والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، قام عالم الأمريكي فردريك هيرزبرج و زمليه سيندرمان بالتمييز بين مجموعتين من العوامل وهي:<sup>1</sup>

– العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفية في:

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

– العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحسيد مشاعر الاستياء ويتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

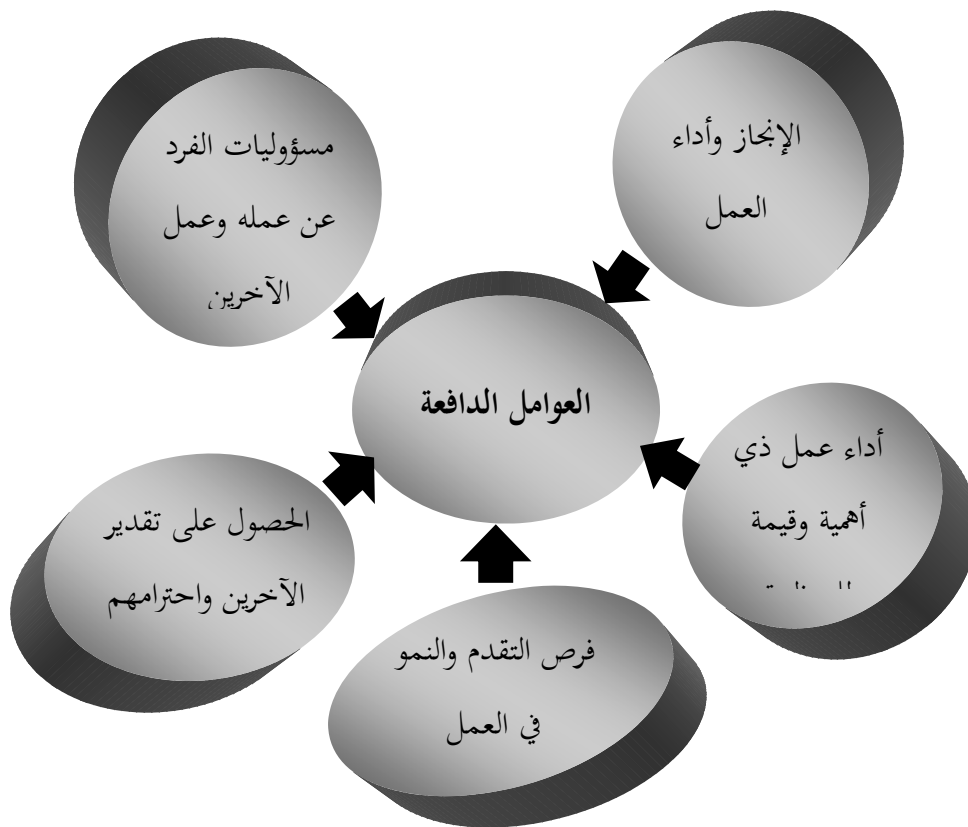
- ضرورة العمل المادية.
- العلاقة مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

ولقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. وباشترك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله. ويرى هيرزبرغ أن إذا استطاعت

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص ص239- 240.

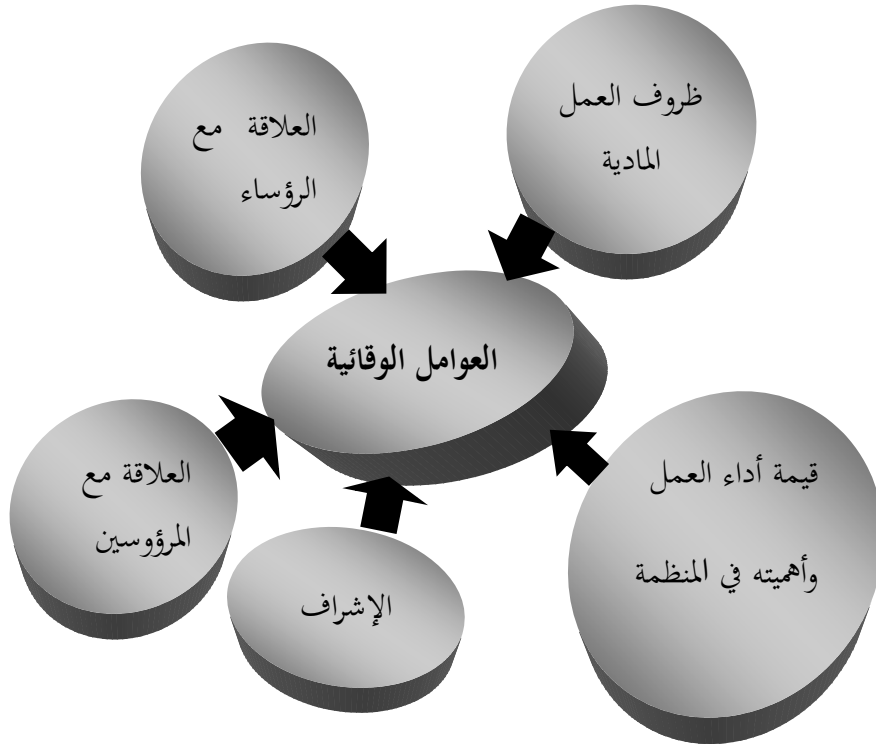
المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية.

وفي الأخير نخلص إلى أنه بالرغم كل الاعتراضات التي وجهت لنظرية العاملين لهزربرغ تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المديرين والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.



شكل رقم 10: العوامل الدافعة

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.



شكل رقم 11: العوامل الوقائية

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

### 3-1-5- نظرية القيمة:<sup>1</sup>

وضع لوك **LOCKE** نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة عام 1976م لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول "لاندي" و"ترمبو" هذه النظرية شيء من التحليل عام 1980م وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع حاجاته، وميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان، وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أياً كان وضعه.

كما بين "لاندي" و"ترمبو" عن لوك بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 94.

كما سبق ذكره نستنتج أن هذه النظرية تعتبر من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وتعتبره ما هو إلا حالة عاطفية سببها مدى إدراك العامل للوظيفة التي يقوم بها، تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع رغباته وحاجاته. ونجد أن إدوين لوك يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للعامل كلما كان راضيا عن عمله. فنجد أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوائد.

### 3-1-5- نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك. وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:<sup>1</sup>

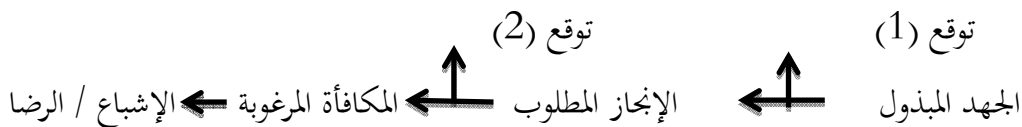
✓ التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

✓ التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (12).

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

#### نموذج التوقع



#### شكل رقم 12

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحليل نتائج معينة. وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد. فعندما يستحق العائد، المتوقع التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 2005، ص ص 292-293.

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتمين والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب... الخ.

وفي الأخير نخلص إلى نظرية التوقع ترى أن الفرد يرغبه في العمل يعتمد على درجة التوقع بأن ذلك العمل سيؤدي إلى نتائج معينة. وعلى رغبته في الحصول على تلك النتائج وأن لسلوك الفرد مدفوع وموجه لتحقيق هدف أكثر.

### 3-1-6- نظرية الإدراك:<sup>1</sup>

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث. وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. وغير أن كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي. ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عامل (متغير) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.

### 3-1-7- نظرية إكس × وأي y لدوغلاس ماغريغور 1906-1964:

قدم العالم النفسي الاجتماعي "ماك ريغور" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X ونظرية Y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة، وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين:<sup>2</sup>

– **الفئة الأولى:** تطبيق X والتي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أن منغلق داخليا لا تحمه مصالح وأهداف المؤسسة بقدر ما تحمه أهدافه الشخصية، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير. إذن فهي نظرية تقليدية قائمة على استخدام السلطة في معاملة الأفراد، حيث تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

<sup>1</sup> – أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص224.

<sup>2</sup> – العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص83.



- الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.
- لا بد من دفع العامل إلى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية.
- الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، ولا يرغب تحمل أي مسؤولية فهدفه الوحيد تحقيق الأمان. ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزرة. وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مجبرة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وذلك بالظهور بوجه الشدة في أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة وهذا للتقليل من سلوك التراخي واللامبالاة.
- **أما الفئة الثانية:** فتطبق نظرية **y**، التي تقوم على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني أهمها:<sup>1</sup>
  - أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.
  - ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.
  - إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا.
  - الإنسان يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملا في المكافآت.

### 3-1-8- نظرية وضع الهدف:

- في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين لوك)، أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما، أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها. على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:<sup>2</sup>
  - إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق الطموحات، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.
  - إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.
  - إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:
    - ✓ تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشريدة، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> - عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 95-96.

- ✓ تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.
- ✓ تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد: يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.
- ✓ تكون الأهداف صعبة: فالأهداف (الصعبة) تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.
- ✓ تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

وبعد أن استعرضنا لأهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته ومنظمته وبيئته وعمله وكذا المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل. لذا لابد من دراسة واقع العامل القيمي والبيئي والعملي كي يتم اختيار وتطبيق النظريات المناسبة للملائمة والتي من شأنها تحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له وللمنظمة التي يعمل لها على السواء.

### 3-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمؤسسة والمجتمع، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 3-2-1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ. وحاجات غير مادية من احترام وتقدير، وأمان وظيفي... الخ. مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي. الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص 6-7.

**3-2-2-2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

**3-2-3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

كما سبق ذكره نستنتج بأن الرضا الوظيفي يعتبر باعنا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح الارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي للأفراد وهو من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الاهتمام بها من جميع النواحي وأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية، التي تحقق الولاء ورضا وتعاون الموظفين مع الإدارة المتعلق بانطباعات الموظفين عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم... الخ.

**3-3- خصائص الرضا الوظيفي:** يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي:

**3-3-1- تعدد المفاهيم وطرق 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 وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**3-3-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا 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 المستخدم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عارف بن ماطل الحريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة جوف"، رسالة لنيل الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص48.

<sup>2</sup>- كامل مصطفى، وسونيا اليكري، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 1، القاهرة، 1990، ص 79.

**3-3-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

**3-3-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

**3-3-5- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير 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 الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.<sup>1</sup>

**3-3-6- رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الأخر وإن فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول بأن جل هذه الخصائص تدور حول ما يحويه الرضا من مميزات حيث نجد أنه مرن وقابل للتغير من حالة لأخرى هذا بالنسبة للفرد أي أنه حالة شعورية نفسية اجتماعية تختلف من موظف لأخر، كما نجد عدد وجهات النظر فيما يخص التعريف بالاستناد إلى تعدد مداخلهم وهذا محصلة عدد وجود تعريف واحد متفق عنه بين هؤلاء العلماء والمنظرين. ولكن قد أنهم يشتركون خصائص تعاريفهم خاصة القناعة والقبول لأنه عند تفكيك التعريف نجد من خصائصه أن الرضا هو مدى قناعة الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة وهذا من خلال رضاه عن عمله. فالرضا الوظيفي لا يعني الرضا التام عن كل ما تحويه الوظيفة من مهام قد يكون راضي عن جزئية معينة من الوظيفة، حتى وإن كانت بسيطة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 39.

<sup>2</sup> - يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2014-2015، ص 54.

### 3-4- محددات الرضا الوظيفي: في كثير من الحالات نجد اختلاف في الرضا عن العمل بين الموظفين بالرغم من أنهم

يمارسون نفس الوظيفة في المؤسسة وبهذا نجد بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومنها:

#### 3-4-1- التناقض أو التباعد: إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب

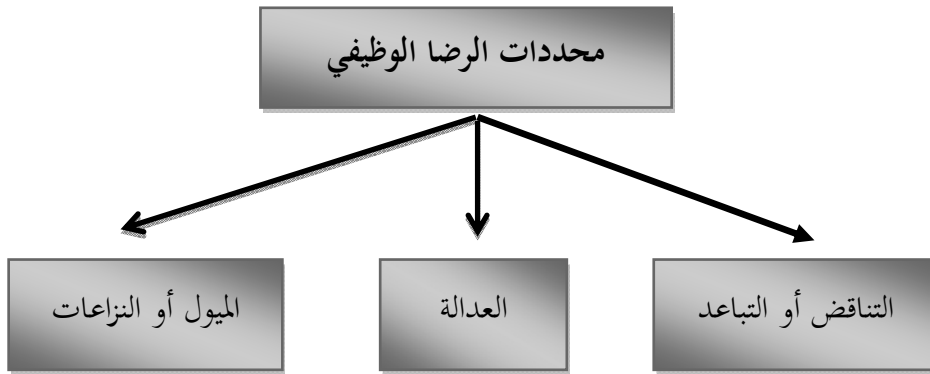
الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة وموضوع الاهتمام. أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يتحصل عليها فعلاً في مجال العمل.

#### 3-4-2- العدالة: بالإضافة إلى التناقض أو التباعد بين النتائج التي كان يرغب الموظف بين النتائج الفعلية التي يدركها

في الوظيفية، فهناك عامل آخر يمكن أن يحدد الرضا عن العمل ويتمثل في العدالة وتكون عندما يحس أو يدرك الموظفين أن ما يستلمونه من وظائفهم يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها.<sup>1</sup>

#### 3-4-3- الميول والنزاعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية

النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضاً الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل. لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.<sup>2</sup>



شكل رقم 13: محددات الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، علم الإدارة السلوك في المنظمات، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 255.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 298.

**3-5- مظاهر الرضا الوظيفي:** هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

**3-6- أساليب قياس الرضا الوظيفي:** من أهم الأساليب لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

**3-6-1- الملاحظة المباشرة:** نلاحظ الآخرين ونقيم سلوكهم من واقع أساليبهم في الاتصال اللفظي وغير اللفظي. لكنها تمثل أسلوبا عشوائيا غير مخطط، حيث تعتمد على مدى فهمنا للرموز والتلميحات التي تصدر عن الآخرين لذلك قد نخطئ في أحكامنا على العمال وبالتالي لا يمكن إصدار حكم حقيقي عن مشاعرهم اتجاه متغير الرضا الوظيفي سواء كان بالسلب أو بالإيجاب.<sup>2</sup>

**3-6-2- المقابلات الشخصية:** يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة

<sup>1</sup> - نوره محمد البلهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، تشرين الأول، 2014، ص 152.

<sup>2</sup> - طویل كريمة، "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات" رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 129.

في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وبهذا يتم استجواب الأمين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابه، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.

غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.<sup>1</sup>

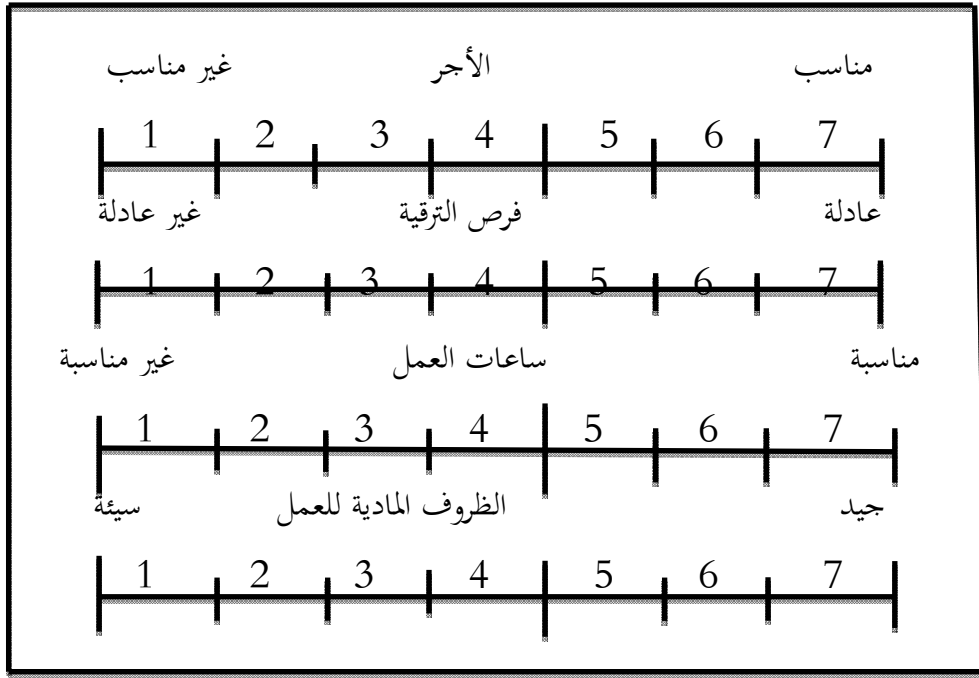
**3-6-3- الاستقصاء:** يعتبر الأسلوب السائد لقياس الرضا الوظيفي، نظرا لأنه يحافظ على سرية الإجابات. إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة. ويتضمن هذا الأسلوب الشائع لقياس الرضا الوظيفي، وذلك راجع لسرية الإجابات فيه إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب على طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي أشهرها:

- طريقة التدرج التجميعي: ل"ليكرت".
- طريقة يشر ستون (نفس الطرق المخصصة لقياس الاتجاهات).

- طريقة اسكود: تتكون هذه الطريقة التي قدمها كل من سكود وزميله "سيس و تيتام لوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قضيبتين يمثلان صفتين متعارضتين بينما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 39.

<sup>2</sup> أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1989، ص 60.



شكل رقم 14: طريقة سكود لقياس الرضا الوظيفي

المصدر: (أحمد صقر، 1989، ص 60).

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن أساليب قياس الرضا الوظيفي تساهم في إعطاء معلومات عن اتجاه العاملين عن وظائفهم وأعمالهم وظروف التنظيم، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات العاملين، والعمل على إتباع الوسائل العلمية والتطبيقية لتحسين الرضا.

**3-7- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:** يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى العوامل التالية:<sup>1</sup>

### 3-7-1- العوامل الشخصية:

- هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:
- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: السن والتعليم والمستوى الوظيفي.
- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 212 - 214.



وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

### 3-7-2- العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك: الضوء، التهوية، الرطوبة، الأتربة ونظام قدرات العمل والراحة.

### 3-7-3- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله. وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

### 3-7-4- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف وطرق الإدارة المتبعة:

ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.

### 3-7-5- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وتظم اللوائح والتنظيم التي تطبقها المنظمة مثل: النظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-7-6- العوامل المرتبطة ببيئة العمل:

ويقصد بها تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها، وخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به، أو بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء، إشباعات العمل للحاجات الأساسية سواء كانت في شكل أجور أو حوافز أو فرص ترقى أو تدعيم لمكانة اجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل نفسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 232.

<sup>2</sup> - محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص 118.

## 3-7-7- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقل الموظف والاستقرار الوظيفية ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيةه للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر على هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.<sup>1</sup>

وهناك من يقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية هي:<sup>2</sup>

- العوامل الفردية: كالتعليم والشخصية والعمل والقدرات.
- العوامل الاجتماعية: كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.
- العوامل الثقافية: كالمعتقدات والقيم.
- العوامل التنظيمية: كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل، ونمط القيادة.
- العوامل البيئية: كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ويصنف بعض الباحثين عوامل الرضا إلى ما يلي:<sup>3</sup>

✓ كفاية الإشراف المباشر.

✓ الرضا عن العمل نفسه.

✓ الاندماج مع الزملاء في العمل.

✓ عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

✓ الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

بينما يقول آخرون بأن الرضا يتشكل من العوامل التالية:

✓ الرضا عن الوظيفة وفرض الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

✓ الرضا عن المرؤوسين.

✓ الرضا عن الأجر وملحقاته.

✓ الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين.

✓ الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 215.

<sup>2</sup> - بندر كريم أبو تايه وآخرون، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير 2012، ص 168.

<sup>3</sup> - فاروق أبو جديع، "الرضا الوظيفي"، ماجستير إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010، ص 8.

✓ الرضا عن بيئة العمل المادية.

✓ الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية).

✓ الرضا عن طريق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

✓ الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

مما سبق ذكره نستنتج بأن الرضا الوظيفي في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ومفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى الموظف ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة وبالوظيفة وبالعمل ذاته وبنمط الإشراف والأمان الوظيفي وعوامل شخصية، اجتماعية وغيرها من العوامل التي تسهم في تحقيق الاستقرار للموظف في المنظمة. ونجد هذه العوامل متداخلة مع بعضها البعض من الصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر.

**3-8- نتائج الرضا الوظيفي:** حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل. ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

### 3-8-1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

### 3-8-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

### 3-8-3- الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنا شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة

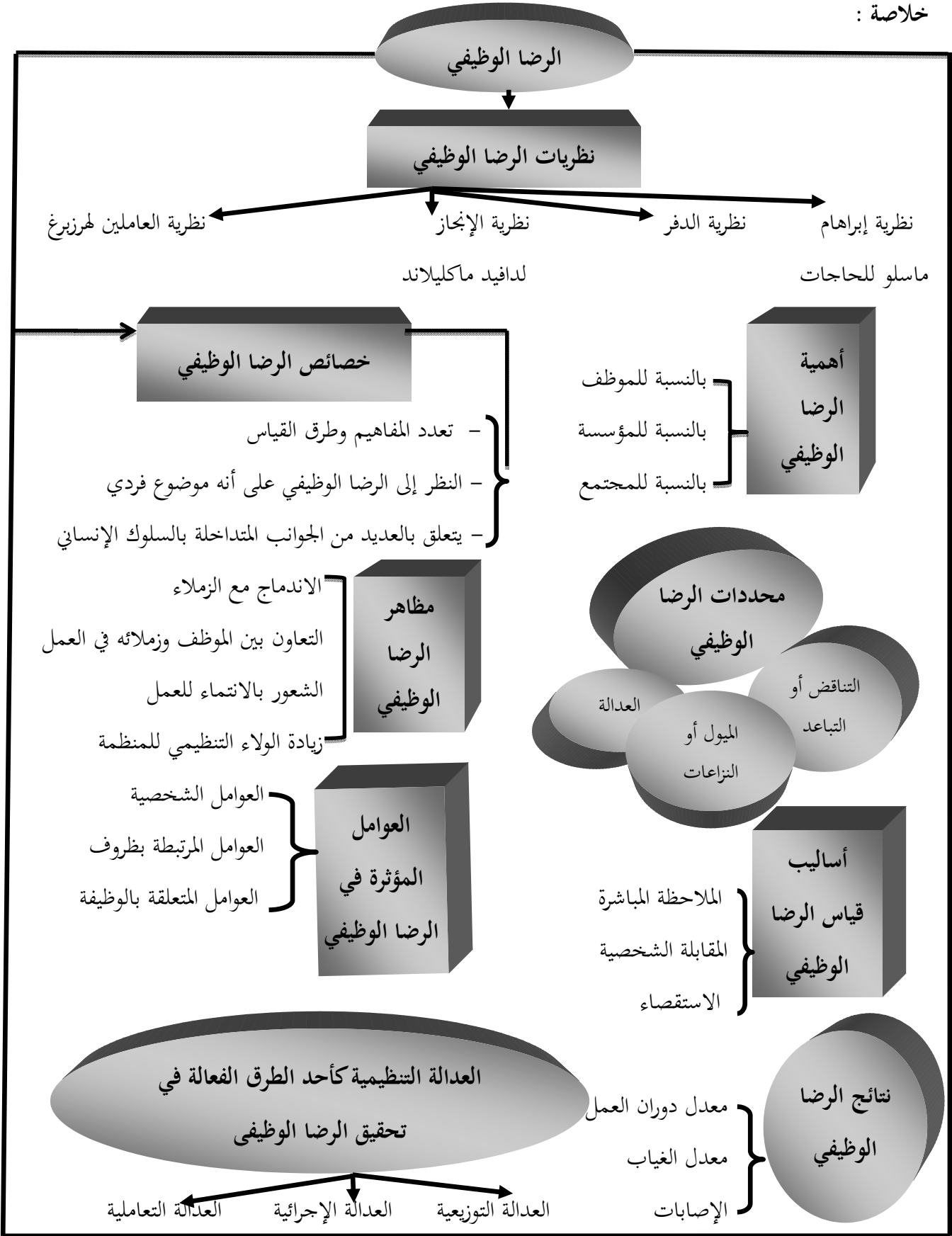
<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 204-206.

سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

### 3-8-4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية ، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد. ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

خلاصة :



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تقديم

4-1- مجالات الدراسة

4-2- منهج الدراسة

4-3- مجتمع الدراسة

4-4- أداة جمع البيانات

4-5- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تقديم:

في هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، تم تناول عرض مجالات الدراسة البشرية و الزمانية، تحديد مجتمع الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة ثم أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة من بناءها وثباتها. وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

**4-1- مجالات الدراسة**

**4-1-1-1-4-1-1-1-4** حدود الدراسة: ويقصد بها النطاق الذي أجرت فيه الدراسة، والمتمثل في ثلاث مجالات هي:

**4-1-1-1-4-1-1-1-4** المجال المكاني: والمقصود به مكان إجراء الدراسة بشكل تطبيقي، لأن هذه الدراسة تتناول العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، تم اختيار مكان إجراء هذه الدراسة هي: "بلدية شتمة- بسكرة- " وبالتحديد في المصالح الإدارية.

التعريف بميدان الدراسة: (التعريف بالبلدية):

أنشئت بلدية شتمة سنة 1957 وتقدر مساحتها 110.03 متر مربع وفي يوم اثنين من 24 جمادى الثاني 1431 الموافق ل7 جوان 2010 تم تدشين مقر بلدية من طرف السيد ساعد أفوجيل والي ولاية -بسكرة- تضم 6 مصالح وهي: الأمانة العامة، مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية، مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة التعمير والاحتياطات العقارية، المصلحة البيومترية، مصلحة المستخدمين. كما تحتوي البلدية على هيكل إداري هام يساعد على السير الحسن لها.

**4-1-1-1-4-2-1-1-4** المجال الزمني: يمثل هذا المجال، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية للنزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان لنصل في الأخير إلى التحليل والمناقشة ومنها الخروج بنتائج لهذه الدراسة، فالفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية كانت بداية من شهر مارس وإلى غاية ماي.

إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى**: من 12 إلى 13 مارس 2016 تم فيها النزول إلى ميدان الدراسة قصد جمع معلومات عن مجتمع الدراسة.

- **المرحلة الثانية**: من 14 إلى 28 مارس 2016 تم إعداد وصياغة الاستبيان الخاص بالدراسة وفقاً للتساؤلات ومشكلة الدراسة.

- المرحلة الثالثة: في 29 مارس 2016 تم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة في اليوم التالي 30 مارس 2016 تم جمع واستلام جميع الاستمارات.

- المرحلة الرابعة: من 1 أبريل إلى 12 ماي 2016 تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية، وكذلك تحليل ومناقشة النتائج، بالإضافة إلى إستخلاص النتائج النهائية للدراسة.

**4-1-1-3- المجال البشري:** باعتبار مجتمع البحث هو "مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>.

فالمجال البشري-مجتمع الدراسة- لهذه الدراسة يتمثل في جميع موظفي البلدية البالغ عددهم 80 موظف ويتوزعون على المصالح التالية:

جدول رقم 1:

المصالح الإدارية المختارة لهذه الدراسة وعدد الموظفين

المجموع	المؤقتين	الدائمين	عدد الموظفين المصالح
1	0	1	الأمانة العامة
32	7	25	مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية
29	11	18	مصلحة التنظيم والشؤون العامة
7	0	7	مصلحة التعمير والاحتياجات العقارية
10	1	9	المصلحة البيومترية
1	0	1	مصلحة المستخدمين
80	19	61	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الطالبة

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشراق، سعيد سبعون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 298.



## 4-2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول أهدافه ولتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي. وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة. فالمنهج هو: " الطريقة التي يتبعها الباحث في درسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث. وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا على أنه بنية متكاملة من العمليات الذهنية، تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية، تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة.<sup>2</sup>

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في البلدية لولاية بسكرة، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>3</sup>

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما وتلاؤما مع مختلف البحوث العلمية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكميًا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من زاويتين تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديدا كميًا وذلك بوصفها وتحديد خصائصها، أما الزاوية الثانية فتتمثل في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة تحديدا كميًا بالاستعانة بالجدول الإحصائية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي. كما تم اختياره نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

حيث تم استخدام هذا المنهج انطلاقا من خطواته وهي على النحو التالي:

- 1- تحديد وضبط عنوان الموضوع " دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي".
- 2- الشعور بمشكلة البحث، وجمع بعض البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد هذه المشكلة.
- 3- تحديد مشكلة الدراسة، وصياغتها على شكل سؤال رئيسي كما يلي:

<sup>1</sup> - محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 108.

<sup>2</sup> - عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع- الإشكاليات- التقنيات- المقاربات-، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص 102.

<sup>3</sup> - سلاطية بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 168.

- ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟  
وأسئلة فرعية تمثلت في:
  - ما دور عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف داخل المؤسسة؟
  - ما دور عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل؟
  - 4- تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي بلدية شتمة.
  - 5- كذلك تم إعداد أداة الاستبيان، وتوزيعها على الموظفين محل الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات من الواقع بطريقة دقيقة ومنظمة.
  - 6- تم تحليل البيانات وتفسيرها، واستخلاص النتائج العامة في نهاية الدراسة.
- 4-3- مجتمع الدراسة:**

تعتمد البحوث السوسولوجية على استعمال العينات بشكل أساسي، وذلك لكونها الطريقة الأكثر اقتصادا في نفقات البحث وقابلية تنفيذه وإنجازه، مقارنة باعتماد المسح الاجتماعي الشامل المكلف. لكن هذه الدراسة اعتمدت على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة وعليه شملت جميع مفردات أو موظفي بلدية شتمة بولاية بسكرة والذي بلغ عددهم 80 مفردة.

#### 4-4- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف، وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك، فهذه الأخيرة عبارة عن " الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال اختبار فرضيات البحث".<sup>1</sup> وتحقيقا لذلك تم استخدام:

#### 4-4-1- الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها. وعليه فإن الاستبيان في أبسط صورة له عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة. فلا

<sup>1</sup> - حسين عبد الباسط، قواعد البحث الاجتماعي، (د ط)، دار المعارف، القاهرة، 1990، ص 326.

يتطلب الأمر شرحاً شفوياً مباشراً أو تفسيراً من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى "استمارة إستبانة"<sup>1</sup>. وتم اختيار هذه الأداة باعتبارها من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون منطلقاً أساسياً للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث. ولقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على جميع مفردات المجتمع، كما خضع الاستبيان لمقياس قياس ثلاثي والذي يحتوي على البدائل التالية: - موافق، لا أدري، معارض - مع العلم أن درجة موافق 3 ودرجة لأدري 2 ومعارض 1، وهاته الدرجات تم اعتمادها في حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### 4-4-1-1- بناء استمارة الاستبيان:

لقد تم بناء الاستبيان بتقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: يحتوي العدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات. ويضم 16 عبارة.
  - المحور الثاني: ويحتوي الرضا الوظيفي ببعديه نمط الإشراف، جماعة العمل. ويضم 16 عبارة.
- ويمكن توضيح أجزاء الاستبيان في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 2:

##### تقسيم محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	تقسيم العبارات	مجموع العبارات
العدالة التنظيمية	عدالة الإجراءات	8-1	16
	عدالة المعاملات	16-9	
الرضا الوظيفي	نمط الإشراف	24-17	16
	جماعات العمل	32-25	
المجموع			32

المصدر: إعداد الطالبة

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 165.

وهكذا قسمت أسئلة الاستبيان إلى مجموعة من العبارات يقابلها 3 اختيارات ( موافق، لا أدري، معارض). (انظر إلى الملحق رقم 01).

❖ درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 03 درجات كما سبقت الإشارة والجدول يوضح أكثر

### جدول رقم 3:

#### درجات الاستبيان

معارض	لا أدري	موافق	الإجابة
01	02	03	الدرجات

المصدر: إعداد الطالبة

وتتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي: على مستوى التفسير باستخراج فئات التحليل، إذ يتم يتم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال 1- 3 وهو مجال درجات اختيارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس الثلاثي المعتمد، فيكون بناء على ذلك طول المدى هو 2. حساب طول الفئة والذي يساوي 3/2 أي (0.66) وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبهذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول التالي.

### جدول رقم 4:

#### طول فئة المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	بدائل الاستجابة	طول فئة المقياس
العدالة مطبقة بمستوى ضعيف	معارض	0.66 أقل من 1.66
العدالة مطبقة بمستوى متوسط	لا أدري	1.66 أقل من 2.32
العدالة مطبقة بمستوى مرتفع	موافق	3 - 2.32

المصدر: إعداد الطالبة

#### 4-4-2- صدق وثبات استمارة الاستبيان:

انطلاقاً من الإجابات المحصلة من مفردات الدراسة نتائجها النهائية وبالتالي الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح ولتحقيق ذلك تم اختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان كما يلي:

#### 4-4-2-1- صدق الاستبيان:

يقصد بالصدق أن يقيس ما وضع أصلاً لقياسه، أي أن تكون أسئلته وثيقة الصلة بموضوع البحث.<sup>1</sup> بعد تصميم أداة استبيان الدراسة فقد تم توزيعها على 5 محكمين من الأساتذة في علم الاجتماع (انظر إلى الملحق رقم 02). وذلك لتحكيم الاستبيان من حيث العبارات التي تقيس والتي لا تقيس البعد المنتمية إليه، والذي ينتمي بدوره إلى المحور (انظر إلى الملحق رقم 03). بهدف تحديد مدى وضوح العبارات، وإفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، فتم حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة البعض منها حتى تكون مفهومة وواضحة في ضوء المقترحات المقدمة من طرف المحكمين حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في (الملحق 01). ولحساب صدق الأداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري وتم حساب صدقه بمعادلة "لوشي" التالية:

$$\text{ص ب} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$$

ص ب = صدق البند.

ع م نعم = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس.

ع م لا = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

ن = عدد المحكمين.

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي:

$$\text{ص م} = \frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$$

ص م = صدق المحكمين.

مج ص ب = مجموع صدق البنود.

<sup>1</sup> - فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002، ص 71.

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0.88 وهو معامل مقبول (انظر الملحق رقم 02). وبذلك يمكن القول أن الأداة صادقة إلى حد كبير ووفق الصدق المعتمد.

#### 4-4-2-2- ثبات استمارة الاستبيان:

يقصد بالثبات مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار النتائج. فقد تم قياس ثبات استمارة استبيان باستعمال طريقة التجزئة النصفية حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين أحدهم يضم الأسئلة ذات للأرقام الزوجية وأخرى ذات الأرقام الفردية. وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط سييرمان بالقانون التالي:

$$R_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

وقدرت النتيجة بـ: 0.86 ولحساب معامل ثبات الأداة والذي يساوي:

$$\text{ثبات الأداة} = \frac{\text{معامل الارتباط} \times 2}{\text{معامل الارتباط} + 1}$$

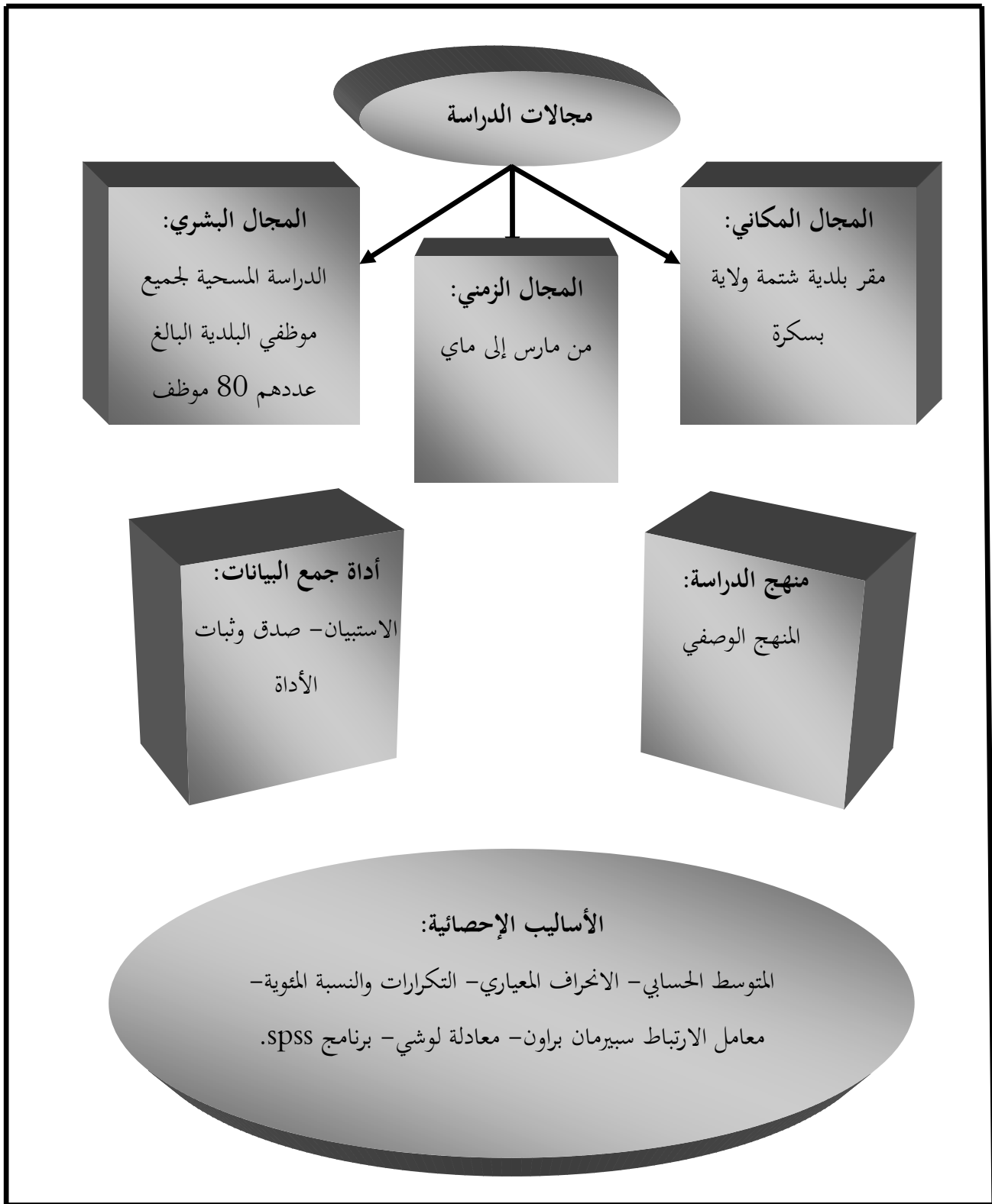
rs = معامل الارتباط

وكانت النتيجة 0.92 وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنها تقدر بـ 0.92 وهنا تكون درجة الارتباط قوية جدا (انظر الملحق رقم 03). وهو قابل للتطبيق على الدراسة.

4-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة على تساؤلات الدراسة، ولغايات تحليل البيانات، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية تتمثل فيما يلي:

- المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد المجتمع.
- الانحراف المعياري: وقد استخدم لمعرفة مدى اتفاق وتشتت الإجابات.
- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم.
- معامل ارتباط سييرمان براون: لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.
- معادلة "لوشي": لقياس صدق المحكمين.
- برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار التاسع 19 لتفريغ بيانات الاستمارة في جداول إحصائية.

خلاصة:



# الفصل الخامس

## عرض وتحليل بيانات الدراسة

### الميدانية ومناقشة النتائج

تقديم

5-1- عرض وتحليل البيانات

5-2- تفسير ومناقشة النتائج

5-3- النتيجة العامة



تقديم:

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أحاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات في جداول إحصائية، من خلال حساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والتي يتم من خلالها عرض البيانات بغرض تفسيرها واستخلاص النتائج النهائية منها وهو ما سننجزه في هذا الفصل.

**5-1-1- عرض وتحليل تقديرات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:**

في هذا الفصل سيتم عرض ووصف النتائج من حيث البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية \_عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات- وكذا الرضا الوظيفي ببعديه (نمط الإشراف، جماعات العمل). معتمدا في تحليل بياناته على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري دون إغفال النسبة المئوية.

**5-1-1-1- تحليل تقديرات الأفراد نحو العدالة التنظيمية.**

**5-1-1-1-1- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى عدالة الإجراءات:**

**جدول رقم 5: استجابات المبحوثين حول عدالة الإجراءات**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	معارض	لا أدري	موافق	رقم العبارة
1	0.626	2.75	80	8	4	68	01 التكرار
			100	10	5	85	%
8	0.836	1.69	80	44	17	19	02 التكرار
			100	55	21.3	23.8	%
3	0.927	2.03	80	33	12	35	03 التكرار
			100	41.3	15	43.8	%
7	0.842	1.73	80	42	18	20	04 التكرار
			100	52.5	22.5	25	%
5	0.856	1.78	80	40	18	22	05 التكرار
			100	50	22.5	27.5	%
4	0.858	1.85	80	36	20	24	06 التكرار
			100	45	25	30	%
2	0.938	2.08	80	32	10	38	07 التكرار
			100	40	12.5	47.5	%
6	0.864	1.75	80	42	16	22	08 التكرار
			100	52.5	20	27.5	%
//	0.843	1.95	الإجمالي				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.v19.

• العبارة رقم 01: استلمت مهام تتوافق مع قدراتك.

أجابت نسبة 85% من المبحوثين بموافق على أن الموظف يستلم مهام تتوافق مع قدراته، وتليها نسبة المجيبين بالا أدري المقدرة بـ5%، ثم نسبة 10% من المجيبين بمعارض. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ2.75 دل على عدالة مطبقة بمستوى مرتفع وهذا ما أكده الانحراف المعياري المعبر عن التشتت بقيمة بلغت 0.626. وهذا ما يفسر بأن المهام في المؤسسة من أهم العمليات الإدارية التي تقوم عليها المؤسسة نظرا لما تتضمنه المؤسسة من تعليمات وأوامر التي يصدرها المدير إلى العاملين لإنجاز المهام. وأهمية وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، فالمؤسسة تحرص على أن يكون استلام المهام يتناسب مع قدرات وإمكانيات العاملين وكذلك التخصص الوظيفي مما دل على وجود قوانين وقرارات واضحة ومحددة لسير عملية نظام توزيع المهام وهو ما يؤكد ما جاء في الجانب النظري أن عملية توزيع مهام وأعباء العمل بين العاملين بصورة عادلة وفقا لمؤهلاتهم العلمية وقدراتهم مع مراعاة فروقهم الفردية وظروفهم الصحية يؤثر على رضا العاملين إزاء محتوى العمل، لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعرهم بزيادة ضغوط العمل مما يفقدتهم الرضا تجاه العمل. وهذا ما يختلف مع دراسة (شيخ سعيدة) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" على غياب العدالة في توزيع نظام المهام والمناصب بين العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

• العبارة رقم 07: مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل.

جاءت إجابة العينة على هذه العبارة بموافق بنسبة 47.5% وتليها نسبة 12.5% بالا أدري، ثم معارض بنسبة 40%. هذه الإجابات أكدها معدل المتوسط الحسابي البالغ 2.08 الدال على وجود عدالة مطبقة في مستوى متوسط والانحراف المعياري المقدر بـ 0.938 المعبر عن تشتت نسبي لإجابات هذه العينة، لتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية. وهذا ما يفسر بأن المشرفين غالبا ما يتيحون فرصة لمناقشة العمل مع العاملين، ويوضحون محتوى المهام والتعليمات للعاملين ويزودهم بتفاصيل وشروحات الأعمال التي يقومون بها عن الوظيفة سير العمل فيها.

• العبارة رقم 03: تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة.

أجابت نسبة 43.8% من العينة المبحوثة بأن الترقية يتم الحصول عليها وفق معايير عادلة وتليها نسبة لا أدري 15% أما باقي المبحوثين يرون بأن الترقية لا تتم وفق معايير عادلة بنسبة قدرت بـ 41.3%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ2.03 مما دل على عدالة مطبقة بمستوى متوسط وانحراف معياري بلغ 0.927. وهذا يدل على أن المؤسسة غالبا ما تقدم ترقية للعاملين وفق معايير وإجراءات عادلة والسبب يعود في ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة بآليات الترقية، وأن الترقية لا توزع وفق معايير موضوعية واضحة للجميع واعتمادها في الغالب على

<sup>1</sup> - شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 136.

اعتبارات شخصية بين الإدارة والعاملين، وأيضاً عدم وجود نظام معتمد عليه في توزيع الترقيات بشكل عادل هذا ما يخلق الشعور بعدم الرضا وغياب العدالة التنظيمية.

فالترقية تعتبر فرصة ينتظرها كل موظف نظراً لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزاً إيجابياً للموظفين. كما أن الترقية المبنية على أسس و ضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، من خلال العدالة في المعاملة بين الموظفين مما يساعد على تماسك جماعة العمل.

#### • العبارة رقم 06: مشرفك المباشر يقيم أدائك بعدالة.

فانحصرت إجابات الباحثين بنسبة 30% موافق وتليها نسبة 25% لا أدري، ثم معارض بنسبة 45%، لهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ 1.85 الدال على أن المشرف المباشر يقيم الأداء بعدالة مطبقة بمستوى متوسط وهذا ما أكدته الانحراف المعياري بقيمة 0.858. مما ما يفسر بأن المشرفين غالباً ما يقومون بتقييم الأداء على أساس الجدارة والكفاءة. هذا ما يؤكد الجانب النظري من دراسة (حمزة معمري) "إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي". أن عملية تقييم الأداء الوظيفي أساس لتحسين أداء العاملين وتنميتهم ووضع الأهداف، وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالعاملين مثل: الترقية، العلاوات والتدريب. كما أن تقييم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحسين ذوي الأداء الضعيف.<sup>1</sup> فتقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقاً. وتؤثر نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيح لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات و شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء.

ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر:

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلاً من السرية.
- وضع نظام الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيه لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمزة معمري، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> - شيخ سعيد، مرجع سابق، ص 44.

وهذا الرأي يختلف مع دراسة (شيخ سعيدة) في أن معايير تقييم الأداء عادلة وواضحة بالنسبة للعاملين.<sup>1</sup>

• العبارة رقم 05: تطبق عليك إنجاز الأعمال بنفس طريقة معاملة زملائك دون استثناء.

جاءت إجابات المبحوثين أغلبها في معارض بنسبة 50% على أن إنجاز الأعمال لا تطبق بطريقة عادلة دون استثناء. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.78 الدال على عدالة مطبقة بمستوى متوسط وبانحراف معياري 0.856، وهذا ما يعني أن المؤسسة غالبا ما تطبق إنجاز الأعمال على الموظفين كلا حسب أداءه لمهامه وقدراته وإمكانياته بصورة عادلة. وهذا بالمقابل يؤثر على أدائهم مما يمنحهم بعدم الشعور بالرضا. وعلى ذلك فإن الرئيس لن يستطيع كسب رضا مرؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهدافه إلا إذا توفرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء.

• العبارة رقم 08: المشرف المباشر يتيح لك فرصة معارضة إنجاز الأعمال.

أجابت نسبة 27.5% بالموافقة على أن المشرف يتيح فرص معارضة إنجاز الأعمال، فحين نجد نسبة 20% لا أدري، ثم تليها نسبة 52.5% معارض على أن المشرف لا يتيح فرص معارضة إنجاز الأعمال. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 1.75 المعبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط. وهذا ما أكده الانحراف المعياري المقدر بـ 0.86. فهذه النتائج تعبر أن المشرفون في المؤسسة لا يتيحون للعمال فرصة معارضة إنجاز الأعمال حتى وإن كانت خاطئة أو غير واضحة. هذا كون أن مركزهم الإداري يعطيهم الصلاحيات التي تمكنهم من إصدار الأوامر والأعمال إلى العاملين وإنجازها دون الحاجة لتبريرها وتوضيحها للمرؤوسين وعدم إتاحة فرصة لهم بمعارضة إنجازها. هذا ما يتفق مع دراسة (شيخ سعيدة) على أن الرؤساء لا يسمحون بمعارضة وتعديل القرارات التي يصدرونها.<sup>2</sup>

• العبارة رقم 04: تطبق عليك التعليمات بنفس طريقة معاملة زملائك.

فأخذت درجة معارض نسبة أكبر بلغت 52.5%، في حين كانت أضعف نسبة لا أدري بقيمة 22.5%، ثم تليها 25% موافق على أن التعليمات تطبق بنفس معاملة الزملاء. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي عبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط لإجابات المبحوثين نحوها فبلغت قيمته بـ 1.73 بانحراف معياري 0.842. وهذا ما يعني أن المشرفين غالبا ما يطبقون التعليمات بطريقة عادلة ومتحيزة وغير موضوعية وهذا ما أثبتته

<sup>1</sup> -المرجع نفسه، ص 139.

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، ص 140.

إجابات مبحوثي الدراسة ويعود السبب إلى التحيز، والتمييز العنصري والمحسوبية والمحاباة. مما يمنح للموظفين الشعور بعدم الرضا وبالتالي غياب عدالة الإجراءات.

ومنه نستنتج أن الإجراءات التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات.

#### • العبارة رقم 02: تلقيت مكافأة في المؤسسة بعدالة.

جاءت نسبة الإجابات حول هذه العبارة متقاربة، حيث كانت نسبة الموافقة بـ 23.8%، ونسبة لا أدرى بـ 21.3%، وأخيرا نسبة معارض حيث عبرت عن الأغلبية بـ 55%. وبهذه النتائج احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي ذو عدالة مطبقة بمستوى متوسط قدر بـ 1.69، وبتشتت إجابات متوسط انحراف معياري بلغ 0.836. فبالرغم هذا الاختلاف في إجابات المبحوثين نجد توزيع المكافآت في المؤسسة لا تتم بصورة عادلة. هذا دليل على أن المكافآت تمت على أساس المحسوبية والمحاباة وخدمة المصالح الشخصية. إن عملية توزيع المكافآت بين العاملين بصورة عادلة وفقا لمؤهلاتهم العلمية وقدراتهم مع مراعاة فروقهم الفردية يؤثر على رضا العاملين إزاء محتوى العمل، لأن غياب العدالة في إجراءات توزيع المكافآت بين العاملين يشعرهم بعدم الرضا وعدم إشباع حاجاته. وهو ما يتماشى وما توصلت إليه دراسة (شيخ سعيدة) في أن عملية توزيع المكافأة في المؤسسة لا تتم بصورة عادلة وفق للاستحقاق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 136.

## 5-1-1-2- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى عدالة المعاملات.

## جدول رقم 6:

## استجابات المبحوثين حول عدالة المعاملات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	معارض	لا أدري	موافق	رقم العبارة	
6	0.093	1.90	80	32	24	24	التكرار	09
			100	40	30	30	%	
1	0.097	2.17	80	24	18	38	التكرار	10
			100	30	22.5	47.5	%	
8	0.100	1.83	80	40	14	26	التكرار	11
			100	50	17.5	32.5	%	
2	0.099	2.15	80	26	16	38	التكرار	12
			100	32.5	20	47.5	%	
4	0.091	2.05	80	24	28	28	التكرار	13
			100	30	35	35	%	
7	0.102	1.85	80	40	12	28	التكرار	14
			100	50	15	35	%	
5	0.100	1.90	80	36	16	28	التكرار	15
			100	36	16	28	%	
3	0.095	2.08	80	26	22	32	التكرار	16
			100	32.5	27.5	40	%	
//	0.097	1.99	الإجمالي					

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.v19.

• العبارة رقم 10: مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك.

أجابت نسبة 47.5% على أن المبحوثين موافقين بأن المشرف يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء، لتليها نسبة 22.5% لا أدري، أما نسبة المبحوثين المحييين بمعارض كانت 30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 2.17 المعبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط، وهو ما أكده أيضا قيمة الانحراف المعياري البالغ بـ 0.097. وترجع هذه النتائج إلى أن المشرفين غالبا ما يتيحون فرص التواصل بنفس التعامل مع زملاء العمل ويعود السبب إلى عدم توفر فرص اتصال فعالة ومستمرة مع جميع الموظفين سواء في استقبال آرائهم ومقترحاتهم أو

تزويدهم بمعلومات خاصة بالوظيفة أو المؤسسة بحد ذاتها. وهذا ما يتفق مع دراسة (شيخ سعيدة) على أن الرؤساء لا يتيحون فرص التواصل والحوار مع المرؤوسين.<sup>1</sup> فالاتصال داخل المؤسسة عملية مستمرة بين الموظفين والرؤساء، بحيث أنها تمثل خاصية من خصائص الاتصال الإداري أي أنه لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن دائما مع أنفسنا ومع مجتمعنا في اتصال دائم ومستمر.<sup>2</sup> وبالتالي يمكن القول أنه كلما كان هناك اتصال مستمر ومتبادل كلما أدى ذلك إلى درجة التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة. وكذلك يؤدي بالموظفين إلى الاستقرار و الطمأنينة وتحسين في أداء مهام.

• العبارة رقم 12: مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك.

أجابت عينة من المبحوثين بالموافقة بنسبة 47.5% وتليها نسبة 20% لا أدري وأخيرا نسبة معارض بـ 32.5%. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.15 عبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط وهذا ما أكده الانحراف المعياري المقدر بـ 0.099. وهذا ما دل على أن المشرفين غالبا ما يشرحون للعاملين الأوامر والمواضيع التي تهم مجال العمل فالشرح يسهم في توضيح للعامل ما يريد أن يعمل فهذا يسهل عليه طريقة إنجاز الأعمال بأكمل وجه.

• العبارة رقم 16: يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك.

أجابت نسبة 40% بالموافقة بأن المشرف يتعامل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بين زملاء العمل، ونجد نسبة لا أدري قدرت بـ 27.5%، ثم معارض بنسبة 32.5%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.08 بعدالة مطبقة بمستوى متوسط للإجابات عبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.095. فهذه النتائج تدل على أن المشرف المباشر غالبا ما يتعامل بعدالة في حل الصراع دليل على غياب المعاملة في التعامل والتواصل ونقص ثقة المشرفين بالعاملين هذا ما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل.

ونستنتج بأن الثقة التنظيمية تعد الحد الأساسي في حل العديد من المشكلات التنظيمية، حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وزيادة التعاون والتعاطف، والقدرة على إحداث التغيير، والتعلم والابتكار التنظيمي، والحد من الضغوطات، وحل النزاعات والصراعات. كما أن تعامل الرئيس بموضوعية ونزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بين العمال، وإتاحته لفرص التواصل والحوار مع جميع زملاء العمل بدون استثناء تخفف من مستوى الضغوطات التي قد تنشأ أثناء العمل،

<sup>1</sup> -شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> -محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص 19.

وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. وهذا ما يتفق مع دراسة (شيخ سعيدة) أن الرؤساء لا يتعاملون بنزاهة في حل الصراعات بين المرؤوسين.<sup>1</sup>

• العبارة رقم 13: يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثلاً زملائك.

جاءت نسبة 35% متساوية بين الموافقة ولا أدري حسب إجابات الباحثين ثم تليها نسبة 30% بالمعارضة على أن المشرف لا يعامل بود واهتمام معك مثلاً زملائك. لهذا جاءت العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.05 مما دل على عدالة مطبقة بمستوى متوسط وهو ما أكدته انحراف معياري حيث بلغ 0.091. من خلال إجابات الباحثين نرى أن المشرفين غالباً ما يعاملون بود واهتمام والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة العامل وكذا عدالة المعاملات إذا كان العامل يؤدي عمله على أكمل وجه ومحترم في معاملته سواء مع المشرف أو زملاء العمل هذا ما يجعل المشرف يحسن التصرف معك ومع زملاءك ويعاملك باحترام وود ويهتم أيضاً بكل انشغالاتك مما يولد الشعور بالرضا والعدالة في المعاملة بعيداً عن أشكال التمييز والعنصرية وعكس عامل آخر علاقته مع مشرفه مبنية على أساس الاحترام الغير متبادل هذا ما يسهم في توتر العلاقة فيما بينهم وغياب الود والاهتمام

• العبارة رقم 15: مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك.

أجابت نسبة 35% بالموافقة على أن المشرف يناقش بصراحة التعليمات الصادرة وهذا دليل على اعتماد أسلوب الصراحة في التعامل وحرية التفكير في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة بعدالة مع زملاء العمل. وتليها نسبة لا أدري بـ 20% ومعارض بنسبة 45%. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة وهذا ما دل عليها متوسط حسابي الذي بلغ 1.90 عبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط، وانحراف المعيار بلغ 0.100. وهذا ما يدل على أن المشرفين غالباً ما يقومون بمناقشة التعليمات الصادرة بصراحة بين زملاء العمل هذا نظراً لعدم تبادل الآراء في مجال العمل مما يولد إحساس بعدم الرضا والتفاعل مما ساهم في غياب عدالة التعاملات. أما إذا كان المشرف يناقش التعليمات والأوامر بعدالة وبكل حرية ووضوح هذا بدوره يسهم في زيادة رضا العاملين عن علاقتهم برئيسهم وبالتالي يزداد رضاهم الوظيفي. وهذا ما يؤكد الجانب النظري على أن عدالة التعاملات هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

<sup>1</sup> -شيخ سعيدة، مرجع نفسه، ص 143.



- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي المكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.
- إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:
  - مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
  - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
  - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
  - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.
- العبارة رقم 09: يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك.

لقد جاءت نسبة الإجابات حول هذه العبارة متباينة فيما بينها حيث كانت 30% نسبة إجابات المبحوثين بموافق ولا أدري، ثم تليها نسبة 40% معارضين على أن المشرف لا يراعي في تعامله العدالة. وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ قيمة 1.90 دل على عدالة مطبقة بمستوى متوسط وهو ما أكده انحراف معياري قدر بـ 0.093. بهذه النتائج يمكن القول بأن المشرفين غالباً ما يراعون العدالة في تعاملهم مع العاملين والتعامل والتفاعل في مجال العمل. إن إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية مرتبط بمجموعة من العوامل، يبرز في مقدمتها أسلوب المشرف في التعامل معهم بموضوعية واحترام، ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء. كما أن تحقيقها يمكن من إشاعة الاستقرار الوظيفي، هذه العوامل بدورها تسهم في زيادة رضاهم الوظيفي.

- العبارة رقم 14: مشرفك المباشر يعاملك باحترام أثناء ارتكابك لأي خطأ في مهن شأن زملائك.

أجابت عينة البحث بنسبة موافق قدرت بـ 35% على أن المشرف يتعامل باحترام أثناء ارتكاب لأي خطأ يتعرض له العامل. وتليها نسبة لا أدري بـ 15% ثم نسبة معارض 50% يرون بأن المشرف لا يعامل باحترام. لهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي بـ 1.85 بعدالة مطبقة بمستوى متوسط وهذا ما أكده الانحراف المعياري بقيمة 0.102. وهذا يعني أن المشرف المباشر غالباً ما يعامل باحترام أثناء ارتكاب العامل لأي خطأ في عمله ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة أو نوع الخطأ المرتكب إذا كان الخطأ بسيط سوف يعامل باحترام أما إذا كان الخطأ يعرضك إلى مشاكل سوف يعاملك دون احترام أو يفرض عليك عقوبات.

ومنه نستنتج تطبيق العدالة في المعاملة يجد من السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية التي تحدث داخل مجال العمل. مما يمنح العاملين الزيادة في الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار وعدم ترك العمل.

• العبارة رقم 11: مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك بمثل زملائك.

أجابت عينة من المبحوثين بموافق بنسبة 32.5% وتليها نسبة 17.5% لا أدري ثم أخير نسبة معارض بـ 50% وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة والثامنة نظرا لمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 1.83 المعبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط وانحراف معياري بـ 0.100. فهذه النتائج تدل على أن المشرفين غالبا ما يتكفلون باهتمامات وانشغالات جميع العمال دون مراعاة العدالة في ذلك، هذا ما يحسس العاملين بعد الرضا عن عملهم. ومنه نستنتج أن الاهتمام بالعاملين يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتحاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وانشغالاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم. وإن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

ولمعرفة المستوى الكمي للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 7:

مستويات العدالة التنظيمية الكلية

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدالة الإجراءات	1.95	0.843
عدالة المعاملات	1.99	0.097
العدالة التنظيمية	1.97	0.47

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.97. كما نلاحظ انه لا يوجد تفاوت في مستويات أفراد عينة الدراسة فكلاهما

جاء بدرجة متوسطة. إذن فالدرجة الكلية للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة، ويعود السبب إلى أن جانب المستوى التعليمي قد يكون له تأثير في هذا الفصل الذهني والعملي.

5-1-2- تحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بالرضا الوظيفي.

5-1-2-1- تحليل تقديرات الأفراد بمستوى نمط الإشراف:

جدول رقم 8:

استجابات الباحثين حول نمط الإشراف

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	معارض	لا أدري	موافق	رقم العبارة	
1	0.049	2.75	80	0	20	60	التكرار	17
			100	0	25	75	%	
8	0.100	1.60	80	54	4	22	التكرار	18
			100	67.5	5	27.5	%	
4	0.093	2.15	80	22	24	34	التكرار	19
			100	27.5	30	42.5	%	
3	0.090	2.17	80	20	26	34	التكرار	20
			100	25	32.5	42.5	%	
2	0.093	2.40	80	18	12	50	التكرار	21
			100	22.5	15	62.5	%	
6	0.092	2.08	80	24	26	30	التكرار	22
			100	30	32.5	37.5	%	
5	0.093	2.10	80	24	24	32	التكرار	23
			100	30	30	40	%	
7	0.097	2.05	80	28	20	32	التكرار	24
			100	35	25	40	%	
//	0.088	2.16	الإجمالي					

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.v19.

• العبارة رقم 17: علاقتك مع المشرف ودية.

أجابت عينة الدراسة بنسبة 75% بالموافقة على أن العلاقة مع المشرف ودية، لتليها نسبة 25% لا أدري، فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي المعبر عن عدالة مطبقة بمستوى مرتفع لإجابات المبحوثين نحوها فبلغت قيمته بـ 2.75 بإختراف معياري 0.049. فيمكن القول بأن المشرف في علاقته مع العامل في علاقة يسودها الود والتقدير والاحترام والتفاهم.

• العبارة رقم 21: تجد تقديرا من قبل مشرفك في حال قيامك بعمل إضافي.

أجابت نسبة من المبحوثين على الموافقة على أن المشرف المباشر يقدر جهد العمل الإضافي فقدرت بـ 62.5%، لتليها نسبة لا أدري بـ 15% ثم نسبة المعارضة قدرت بـ 22.5%. أما رتبة هذه العبارة فجاءت الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.40 عبر عن عدالة مطبقة بمستوى مرتفع، وبلغ الإختراف المعياري للعبارة قيمة 0.093. وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن المشرف يقدر جهود العاملين في حال قيام بعمل إضافي والسبب في ذلك إخلاص المشرف وعدالته في عمله. فالاعتراف بالتقدير يمنح العاملين الشعور بالرضا والاستعداد الدائم للقيام بمجهود إضافي أكثر، والمواظبة في العمل. وهذا ما يتماشى وما توصلت إليه دراسة (عيساوي وهيبية) "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" على أن معاملة الرئيس تتميز بالتقدير عند القيام بعمل متميز كانت سببا في الرضا بمعنى الرضا عن الإشراف.<sup>1</sup>

• العبارة رقم 20: أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مشرفك.

أجابت نسبة 42.5% من العينة بأنهم موافقون على أن المشرف يؤخذ بعين اعتبار آراء ومقترحات العمال، لتليها نسبة لا أدري البالغة 32.5%، ثم نسبة معارض البالغة 25%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بدرجة عدالة مطبقة بمستوى متوسط نظرا لقيمة متوسطها الحسابي البالغ 2.17، وما يؤكد قيمة الإختراف المعياري المقدر بـ 0.090 المعبر عن تشتت متوسط لإجابات العمال. وهذا ما يفسر أن المشرفين غالبا ما يؤخذون بآراء ومقترحات العمال نظرا لعدم الاقتناع المشرف بها أو أن آرائهم ومقترحاتهم لا تنطبق مع وظيفة العمل. وهذا ما يتفق مع دراسة (عيساوي وهيبية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 155.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 155.

• العبارة رقم 19: مشرفك المباشر يتعامل معك بمصادقية.

جاءت إجابات العمال المبحوثين عادة على هذه العبارة مختلفة حيث كانت النسبة الأكبر بالموافقة 42.5% على أن المشرف يتعامل بمصادقية، وتليها نسبة 30% لا أدري، ثم نسبة 27.5% بالمعارضة على أن المشرف لا يتعامل بمصادقية. بهذا جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.15 عبر عن عدالة مطبقة بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ 0.093. وهذا يفسر أن المشرف غالبا ما يتعامل بمصادقية ويعود السبب في ذلك إلى عدم ثقة المشرفين بالعمال ثقة كاملة اعتقادا منهم بأن القرارات والتعليمات المهمة يجب أن يطمئن المشرفين إلى اتخاذها بأنفسهم. وتعتبر المصادقية من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أردت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة من أجل الزيادة بالشعور بالرضا لدى العاملين. هذا الرأي يتفق مع دراسة (شيخ سعيدة) على أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن شفافية وموضوعية رؤسائهم في التعامل.<sup>1</sup> ويختلف مع دراسة (عيساوي وهيبية) في أن معاملة الرئيس التي تتميز بالمصادقية.<sup>2</sup>

• العبارة رقم 23: يحرص المشرف المباشر على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير العمل.

أجابت نسبة من المبحوثين قدرت بـ 40% بأنها موافقة على أن المشرف يحرص على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير العمل، أما نسبة الجيبين بالا أدري ومعارض جاءت في نفس النسبة بلغت 30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.10 دل على مستوى عدالة مطبقة بمتوسط نحو هذه العبارة، وهو ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمة 0.093. عبر عن تشتت متوسط لإجابات العمال حول هذه العبارة. وهو ما يعني أن المشرف غالبا ما يحرص على القيام بزيارات مفاجئة من أجل كيفية سير العمل بطريقة نظامية. نظرا لانعدام الرقابة التي تضمن السير الجيد للمؤسسة، التسبب والإهمال في العمل.

نستنتج أن الحرص على القيام بزيارات مفاجئة من الممارسات العملية الجدة مهمة في المؤسسة هذا ما يحسن من سير العمل بشكل يضمن للمؤسسة التطور والازدهار.

• العبارة رقم 22: يراقب المشرف المباشر دائما مواعيد حضورك إلى العمل.

أجابت نسبة 37.5% من المبحوثين بموافق على أن المشرف يراقب مواعيد الحضور إلى العمل دائما، لتتقارب مع نسبة الجيبين بالا أدري المقدرة 32.5%، وتليها نسبة 30% مجيبين بمعارض وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.08 بمستوى عدالة مطبقة بدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ نسبة 0.092. وهذا ما يعني

<sup>1</sup> - شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 155.

أن المشرف المباشر غالباً ما يراقب مواعيد الحضور العمال وذلك نظراً لعدم وجود الحرص الدائم من المشرفين على المراقبة هذا ما أدى إلى غياب العدالة في القوانين واحترام مواقيت العمل بشكل يضمن السير الحسن للمؤسسة. ومنه نستنتج أن احترام مواقيت العمل مطلب وظيفي هام وواجب تنظيمي وأخلاقي أكدت عليه كل الأعراف والمعتقدات والاتجاهات نظراً لأهمية الوقت في حياة العمال، مما أدى بالمؤسسة إلى فرض عقوبات على المخلين بتطبيق هذه القيمة (قيمة احترام الوقت) من خلال تتبعها لمواعيد دخول وخروج العمال هذا ما يؤثر على العمال بالرضا أو عدم الرضا عن عملهم، فالعامل الراضي عن عمله يلتزم بمواعيد الدخول والخروج من خلال المكافآت والاحترام الموجود من قبل المشرف ويكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله وبالتالي يلجأ للتغيب أو التأخر بمواعيد الدخول والخروج من العمل. حيث أوجدت مصلحة خاصة تنظم سير العمال وتهتم بمشاغلهم وكذا بمدى وفائهم، إخلاصهم والتزامهم بالسلوكيات التنظيمية وهي مصلحة المستخدمين، فهذه المصلحة مكلفة بمتابعة حضور العامل وغيابه، مما يساهم في تتبع مساره الوظيفي وبالتالي التأثير على مستقبله المهني، وأيضاً على إنجاز المهام في وقتها مما يحقق للمؤسسة السير النظامي الجيد.

#### • العبارة رقم 24: مشرفك المباشر يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار.

أجابت نسبة عينة المبحوثين بالموافقة بنسبة 40% على أن المشرف المباشر يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار هذا ما يزيد من ثقة العمال بمشرفهم والرفع من معنوياتهم مما يخلق لديهم الشعور بالرضا عن عملهم، وتليها نسبة لا أدري بنسبة قدرت بـ 25% ثم نسبة معارض قدرت بـ 35%. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.05 بدرجة عدالة مطبقة بمستوى متوسط، وهو ما أكده الانحراف المعياري المقدر بـ 0.097. من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن المشرفين غالباً ما يحرصون على أخذ شكاوي العمال بعين الاعتبار وذلك يمكن أن يعود إلى أن مطالبهم صعبة التنفيذ من طرف المشرف أو لأن طبيعة عملهم تخلق مشاكل كثيرة وتتطلب منهم شكاوي هذا ما يجعل المشرف لا يؤخذ بعين الاعتبار شكاوي العمال. أو يمكن إرجاعه إلى عدم قدرة المشرف على إنصاف جميع العمال المشتكين وحل مشاكلهم الذي يرضي الجميع وإلى طبيعة تلك الشكاوي والمعنيين بها. وأيضاً كيفية طرحها. ورغم هذا إلا أن نسبة العمال الذين كانوا موافقين على أن المشرف يؤخذ بشكاوي العمال بعين الاعتبار، هذا راجع إلى أهمية التخلص من الصراعات الداخلية الموجودة بين العمال مما يساهم في إقامة علاقات تنظيمية وطيدة بينهم كما يساهم في الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة. كما أن حلها وأخذها بعين الاعتبار يزيد من رضا العمال واستقرارهم وولائهم وانتمائهم بالمؤسسة أكثر.

• العبارة رقم 18: أنت راض على نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

أجابت عينة من المبحوثين بالموافقة على الرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة بنسبة قدرت بـ 27.5%، وتليها نسبة لأدري منخفضة جدا قدرت بـ 5%. ثم نسبة 67.5% معارض. ودعمت هذه النتائج قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.100. وهو ما سمح لهذه العبارة بأن تحتل المرتبة الثامنة، إذ أن متوسطها الحسابي بلغ 1.60 عبر عنه بمستوى رضا ضعيف، وهذا ما يعني أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة ليس مبني على خطة مرسومة وأساس علمي مما أدى إلى التقليل من زيادة الإنتاجية وعدم الشعور بالرضا. فالإشراف يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل وضمان النجاح في تحقيق الأهداف وصولاً إلى مخرجات جيدة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف من أدوار. وإن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.<sup>1</sup>

نستنتج أن المشرف الذي يجعل من موظفيه محور لاهتماماته، وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية المبنية على الصدق والتواضع والصبر عن أخطائهم في جو من المسؤولية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا عال عن عملهم. بينما المشرف الذي يركز اهتماماته على الإنتاج، ويعتبر العمال مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير، فإن ذلك يولد لديهم مشاعر الاستياء، وعدم الرضا. كما يمكن تفسير أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين بالموافقة عن نمط الإشراف فالإدارة في هذه المؤسسة يسودها الديمقراطية فهي لا تفرض أي ضغوط السيطرة والقسوة الشديدة من طرف الرئيس المباشر في العمل فهي تتفهم ظروف العمال والمشاكل التي يواجهونها في فترة معينة ويتصرف بأسلوب مناسب بمكانة العمال عند تأخرهم أو غيابهم لأسباب معينة هذا ما يسمح للعمال بحب هذه المهنة بسبب وجود الجو السائد فيها والعلاقات الطيبة بينه وبين الإدارة هذا ما يزيد من رضاهم عن عملهم. أما بالنسبة للمعارضين عن نمط الإشراف السائد في هذه المؤسسة يمكن إرجاعه ذلك إلى السيطرة المستخدمة من طرف الرئيس المباشر في العمل والتصرف بأسلوب غير مناسب بمكانة العمال عند تأخرهم أو غيابهم لأسباب معينة، هذا ما يجعل العمال يفقدون حب هذه المهنة بسبب الجو السائد فيها.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

## 5-1-2-2- تحليل تقديرات الأفراد بمستوى جماعات العمل:

## جدول رقم 9:

## استجابات الباحثين حول جماعات العمل

رقم العبارة	موافق	لا أدري	معارض	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
25	النكرار	72	6	2	80	2.88	1
	%	90	7.5	2.5	100		
26	النكرار	54	12	14	80	2.50	5
	%	67.5	15	17.5	100		
27	النكرار	60	12	8	80	2.65	3
	%	75	15	10	100		
28	النكرار	70	8	2	80	2.85	2
	%	87.5	10	2.5	100		
29	النكرار	30	12	38	80	1.90	8
	%	37.5	15	47.5	100		
30	النكرار	52	22	6	80	2.58	4
	%	65	27.5	7.5	100		
31	النكرار	54	8	18	80	2.45	6
	%	67.5	10	22.5	100		
32	النكرار	44	14	22	80	2.28	7
	%	55	17.5	27.5	100		
//	الإجمالي						
					2.51	0.077	

المصدر: إعدادات الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.v19.

• العبارة رقم 25: علاقتك مع زملائك في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل.

أجابت نسبة 72% من الباحثين بالموافقة أن العلاقة مع زملاء في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل، في حين نجد 6% لا أدري، ثم تليها نسبة 2% معارض على أن العلاقة لا تقوم على أساس الاحترام المتبادل. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.88 الدال على وجود عدالة مطبقة بمستوى مرتفع لاستجابات الباحثين وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0.045. وهذا ما يفسر بأن العلاقة التي تقوم على أساس الاحترام المتبادل يسودها الود والتقدير والتعاون والتواصل مما يولد لدى العاملين الشعور بالرضا والعدالة في المعاملة بين زملاء العمل والثقة التنظيمية، وروح المبادرة نتيجة العمل مع بعضهم البعض لفترات طويلة من الزمن في العمل. فالاحترام عامل



مهم وأساسي في حياة العامل داخل المؤسسة سواء بين المرؤوسين والعمال أو بين العمال أنفسهم هذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء.

• العبارة رقم 28: ترغب في العمل مع زملائك.

أجابت نسبة 87.5% بموافق على الرغبة في العمل مع زملائك، لتليها لا أدري بنسبة قدرت بـ 10% ثم معارض بنسبة 2.5%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.85. وبتشتت مرتفع عبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.047. يمكن القول بأن العمل أكثر إرضاء للفرد، إذا أحسن بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين ومصادقتهم كما أن طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة والصحبة في العمل يمكن أن تخفف من مشاق العمل، لأن العامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة من العمال هذا ما يولد لدى العامل القناعة، القبول والرغبة في العمل مع الزملاء، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل، ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل. وهو ما يؤكد ما جاء في الجانب النظري بأن الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

• العبارة رقم 27: تراتح لزملائك في العمل.

أجابت عينة من الدراسة بالموافقة بنسبة قدرت بـ 75%، وتليها نسبة لا أدري بنسبة 15%. ثم معارض بنسبة قدرت بـ 10%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.65 دل على عدالة مطبقة بمستوى مرتفع من الارتياح لزملاء في العمل، ما أكدته الانحراف المعياري حيث بلغ قيمة 0.074. وهذا ما يعني أن الارتياح للعمل مع الزملاء يزيد إشاعة جو من الثقة والتعاون والاستقرار وعدم التفكير في التخلي عن المؤسسة مما يساهم في تحقيق رضاهم عن العمل.

• العبارة رقم 30: انتمائك لجماعة العمل يمنحك الشعور بالتقدير والأمن.

أجابت نسبة الباحثين بالموافقة على أن الانتماء لجماعة يمنح الشعور بالتقدير والأمن فقدت بـ 65.5%، لتليها نسبة 27.5% لا أدري، ثم تأتي نسبة المعارضة بنسبة 7.5%. لذلك جاءت هذه العبارة حسب إجابات الباحثين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.85، المعبر عن عدالة مطبقة بمستوى مرتفع، وانحراف معياري بـ 0.071 وهذا يدل على أن الانتماء التنظيمي شعور لدى العامل بالعضوية لجماعة العمل، وبأنه مقبول ومنتقل لأعضائها وأن الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب القلق والتوتر والعزلة بين جماعة العمل. وبما أن جماعة العمل تتميز

بصفات روح الإخوة والمحبة وروح الفريق هذا بدوره يسهم في زيادة الشعور بالتقدير والأمن مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم. وهذا ما يؤكد في الجانب النظري في نظرية الإنجاز لدافيد ماكيلاند التي ركزت في دراستها المتعددة على الظروف التي يمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا عن العمل ومن بين هذه الحاجات الثلاثة التي تتوافق مع دراسة هي الحاجة للانتماء و تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.

#### • العبارة رقم 26: تشعر بأنك جزء من الجماعة التي تعمل معها.

أجابت النسبة الأكبر من المبحوثين على أنهم موافقون بنسبة قدرت بـ 67.5% وتليها نسبة لا أدري البالغة 15% وفي الأخير نسبة معارض المقدرة بـ 17.5. واحتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.50 عبر عن وجود عدالة مطبقة بمستوى مرتفع، وهو ما يتأكد من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغ 0.087. ويفسر ذلك بكون جماعة العمل تتمثل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملن بها، مما يدعم بناء علاقات متفاعلة ومتماسكة، فالشعور العامل بأنه جزء من جماعة العمل مما يسهم في خلق جو من التآلف والمحبة والتعاون وعدم العزلة وبالتالي تصبح جماعة العمل بمثابة أسرة متعاونة، ويزيد من رضاهم عن عملهم، أما ضعف الشعور بعدم الانتماء للجماعة يولد التفكك، العزلة وعدم روح التواصل والتعاون.

#### • العبارة رقم 31: تتلقى الدعم والمساندة من زملائك في إنجاز الأعمال.

أجابت نسبة من عينة المبحوثين بالموافقة على أن العامل يتلقى الدعم والمساندة من زملاءه في إنجاز العمل فقدرت بـ 67.5% تليها نسبة لا أدري بـ 10% أما المعرضين من المبحوثين قدرت بـ 22.5%. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.45 عبر عن درجة عدالة مطبقة بمستوى مرتفع، وهو ما أكدته الانحراف المعياري المقدر بـ 0.094. جاءت هذه النتائج تفسر بأن الدعم والمساندة التي يتلقاه العامل من زملاءه في إنجاز الأعمال وإنما يعود نظرا إلى التعاون الجماعي المتبادل بينهم نتيجة العمل مع بعضهم البعض مما يولد لديهم روح الفريق والعدالة في التعامل كما يسهم الزيادة في تحسين أدائهم والشعور بالرضا عن عملهم. وهذا ما يختلف مع دراسة (شيخ سعيدة) في أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن درجة التعاون المتبادل بينهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شيخ سعيدة، مرجع نفسه، ص 155.

• العبارة رقم 32: تواجهك مشاكل في العمل وتجد مساعدة من زملائك.

أجابت نسبة 55% بالموافقة على أن هناك مشاكل في العمل ويساعد زملاء العمل في حلها وهذا دليل على التعاون المتبادل بينهم، وتليها نسبة 17.5% لا أدري ثم نسبة معارض بـ27.5%. فجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدرة بـ2.28 وهو مستوى متوسط ويؤكدده قيمة التشتت بـ0.097. وهذا ما يعني أن المشاكل التي يتعرض لها العامل مشاكل بسيطة تخص مجال العمل، نتيجة عدم فهم الأعمال التي يعرضها المشرف كذلك عدم وجود عدالة في المكافآت والترقية وغياب عدالة التعاملات مما يسهم في خلق مشاكل بين العمال ويقل التساند بينهم ويزيد معدل عدم الشعور بالرضا عن عملهم.

• العبارة رقم 29: تجد صعوبة في التواصل مع زملائك.

أجابت نسبة 37.5% بالموافقة على أن هناك صعوبة التواصل مع زملاء العمل، وتليها نسبة 15% بالا أدري ثم نسبة معارض قدرت بـ47.5% وهي النسبة التي تمثل الأكبر من خلال إجابات المبحوثين. فجاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.90 الدال على عدالة مطبقة بمستوى متوسط هذا ما أكده الانحراف المعياري البالغ بـ0.103. مما يفسر بأن غالبا ما يجد العامل صعوبة التواصل مع زملاءه وذلك نظرا لعدم إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية وعدم توفر أسلوب الحوار والتواصل والتبادل في المعلومات هذا ما يخلق بينهم صعوبات في العمل. ومنه يمكن القول إن التفاعل بين الإدارة والعمال يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل على تماسك أعضاء التنظيم، وساهم في خلق جو من المودة والاحترام، خاصة إذا كان الاتصال بين الإدارة والعمال يسهم في إطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة. وهذا يساهم في رفع العمال عن عملهم، أما غياب الاتصالات فإنه يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وانعزال أفرادها حول مشاكلهم الخاصة، وعدم التواصل والتعاون فيما بينهم في مجال العمل، مما يولد الاستياء وكثرة الغياب، هذا ما يجعل العاملين غير راضين تجاه عملهم وعدم رضاهم عنه.

ومنه نستنتج أنه بوجود الاتصال في المؤسسة عملية جد مهمة مما يسهم في زيادة التعاون وتكوين علاقات متينة ومترابطة بين العاملين فهذا ما يجعلهم يشعرون بروح التواصل. والرضا تجاه العمل.

ولمعرفة المستوى الكمي للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي (نمط الإشراف، جماعات العمل) والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم 10:

## مستويات الرضا الوظيفي الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرضا الوظيفي
0.088	2.16	نمط الإشراف
0.077	2.51	جماعات العمل
0.082	2.33	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى درجة مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.33. كما نلاحظ انه يوجد تفاوت في مستويات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين المتوسط والمرتفع، فنجد أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الرضا بدرجة متوسطة على نمط الإشراف، وأنهم راضين بدرجة مرتفعة على جماعات العمل، إذن فالدرجة الكلية للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة، ويعود السبب إلى أن الرضا محدد بعوامل مادية أكثر منها معنوية، طبيعة المؤسسة لا تتضح فيها معالم إجراءات العدالة التنظيمية.

## 5-2- تفسير ومناقشة بيانات الدراسة في ضوء التساؤلات والدراسات السابقة:

## 5-2-1- تفسير بيانات التساؤل الأول:

في هذا الإطار فإننا سعينا إلى قياس اتجاهات أفراد العينة حول عدالة الإجراءات ونمط الإشراف فكانت النتائج كما يلي: توسط عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف بمتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 2.05 وبنحرف معياري بلغ 0.056 عبر عن تمركز الإجابات حول عدالة الإجراءات / نمط الإشراف بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم 11:

## المتوسط الكلي للتساؤل الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدالة الإجراءات
0.843	1.95	عدالة الإجراءات
0.088	2.16	نمط الإشراف
0.065	2.05	عدالة الإجراءات/ ونمط الإشراف

المصدر: إعداد الطالبة

نستخلص من الجدول السابق أن إجابات الباحثين حول عدالة الإجراءات كان متوسطا، فالمتوسط الحسابي قدر بـ 1.95 دل على درجة متوسطة، وهو ما أكدته الانحراف المعياري المقدر بـ 0.843. وهذا ما يثبت أن عدالة الإجراءات تطبق على أسس عادلة وموضوعية بدرجة متوسطة. وهذا ما نجده يختلف في دراسة "شيخ سعيدة" أن عدالة الإجراءات مطبقة بدرجة قليلة منخفضة. فالعدالة الإجرائية تعني إدراك الموظف لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تجديد المخرجات، وقدراته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، وتوزيع عبء العمل، وتقييم الأداء بكل شفافية وموضوعية.<sup>1</sup> أما ما جاء في الجانب النظري فعدالة الإجراءات هي إجراءات رسمية عادلة وصممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:<sup>2</sup>

1. أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات

(العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

2. على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك

الإجراءات.

اتضح من إجابات الباحثين أن مستوى نمط الإشراف كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنمط الإشراف بـ 2.16، وهو ما أكدته الانحراف المعياري المقدر بـ 0.088، وهذا ما يثبت أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط وهذا ما يفسر أن الإشراف غالبا ما يكون مبني على خطة مرسومة وأساس علمي، مما يؤدي إلى التقليل من الإنتاجية وعدم الشعور بالرضا تجاه العمل، ويمكن إرجاعه إلى طبيعة الدور الذي يقوم به المشرف من أدوار سواء في نستنتج أن المشرف الذي يجعل من موظفيه محور لاهتماماته، وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية المبنية على الصراحة والتواضع والصبر عن أخطائهم في جو من المسؤولية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا عال عن عملهم. بينما المشرف الذي يركز اهتماماته على الإنتاج، ويعتبر العمال مجرد آلات لتحقيق الإنتاج ما يجعل العاملين غير راضين عن عملهم، وهذا ما نجده يختلف في دراسة "عيساوي وهيبية" أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة بدرجة مرتفعة، ونجده يتفق مع دراسة "شيخ سعيدة" نمط الإشراف بدرجة متوسطة.

ومنه نستنتج أن الإجمالي المتوسطات الحسابية من خلال عدالة الإجراءات ونمط الإشراف قدر بـ 2.05 دل على درجة متوسطة فنجد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية أن نمط الإشراف كان متوسطا فهذا يعني أن عدالة الإجراءات ذاتها ترقى له إلى المستوى الذي يمكن أن يحدد فيها اتجاه الدور تحديدا إيجابيا واضحا. وهذا ما يعني

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، وأحلام رجب الشاوي، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 22.

أنه قد يكون هناك مشكلة في القوانين أو في تطبيقها، أو في طبيعة العلاقات الإنسانية الموجودة بين المشرف والمشرف عليهم، أي انه قد يفضل المشرف الشخص عن آخر سواء كان في طريقة المعاملة أو في تقديم المكافأة أو العلاوات.

### 5-2-2- تفسير بيانات التساؤل الثاني:

أما بالنسبة إلى النتائج المتعلقة باتجاهات أفراد عدالة المعاملات وجماعات العمل فكانت متوسطة، بلغ متوسطها الحسابي 2.55 بانحرافها المعياري المقدر بـ 0.087 لعدم تمركز الإجابة حول عبارة واحدة، أكد ذلك قيم المتوسطات الحسابية الإجمالي، نحيث جاءت واحدة متوسطة وأخرى مرتفعة المستوى، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم 12:

#### المتوسط الكلي للتساؤل الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.097	1.99	عدالة المعاملات
0.077	2.51	جماعات العمل
0.087	2.25	عدالة المعاملات/جماعات العمل

#### المصدر: إعداد الطالبة

نستخلص من الجدول السابق أن إجابات الباحثين حول عدالة المعاملات كان متوسطة، فالمتوسط الحسابي قدر بـ 1.99 وهو ما أكدته الانحراف المعياري المقدر بـ 0.097. وهذا ما يثبت عدالة المعاملة داخل المؤسسة موجودة بنسبة متوسطة نظرا لعدم توفر فرص الحوار والتواصل مما أدى بالعاملين إلى عدم إحساس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإدارة الإجراءات الرسمية، وكذلك الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بعدالة التعاملات. فالعدالة التعاملية تعني إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحظى بها عن تطبيق بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، ويتعلق بجودة المعاملة الموضوعية والتجرد وبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام والمناقشة.<sup>1</sup> فنجد هذا الرأي لا يتفق مع دراسة "شيخ سعيدة" أن عدالة المعاملات قليلة أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ممارسة العدالة التعاملية في مؤسستهم.

اتضح من إجابات الباحثين حول جماعات العمل أن المتوسط الحسابي بلغ 2.15 مما يثبت أن جماعات العمل داخل المؤسسة مبنية على أساس علاقات التعاون والاحترام والمودة وروح الفريق هذا ما يزيد من إحساس العاملين بالرضا تجاه العمل وحبهم وتعلقهم بالمؤسسة. وهو ما يؤكد الجانب النظري وما جاء في العبارة رقم (26) بأن جماعة العمل

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مرجع سابق، ص 8.

تتمثل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها، مما يدعم بناء علاقات متفاعلة ومتماسكة، فالشعور العامل بأنه جزء من جماعة العمل مما يساهم في خلق جو من التآلف والمحبة والتعاون وعدم العزلة وبالتالي تصبح جماعة العمل بمثابة أسرة متعاونة، ويزيد من رضاهم عن عملهم، أما ضعف الشعور بعدم الانتماء أو التساند والتعاون بين جماعات العمل يولد التفكك، العزلة وعدم روح التواصل والتعاون. كما يختلف الرأي مع دراسة "شيخ سعيدة" على أن جماعات العمل كانت بدرجة متوسطة.

ومنه نستنتج أن الإجمالي المتوسطات الحسابية حول عدالة المعاملات وجماعات العمل قدر بـ 2.25 دل على درجة متوسطة فنجد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية أن نمط الإشراف كان متوسطا فهذا يعني أن عدالة الإجراءات ذاتها ترقى له إلى المستوى الذي يمكن أن يحدد فيها اتجاه الدور تحديدا إيجابيا واضحا، ومنه نستنتج أن معظم الموظفين يعملون ضمن فرق أو جماعات العمل، هذا ما يدل على أن طريقة العمل تكون ضمن جماعة، أي أن هناك جو عمل يسوده التعاون والمساعدة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تنمية روح المعنوية للموظفين.

### 5-3- النتيجة العامة:

تعتبر النتيجة العامة للدراسة في تلك التي تؤكد التساؤل العام أو الرئيسي والتي جاءت على النحو التالي: "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي". وعليه فإن المتوسط الحسابي الكلي للتساؤل الرئيسي قدر بـ 2.15 وانحراف معياري 0.276. وهذا ما يفسر بأن العدالة التنظيمية تحقق الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة. فنجد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية أن رضا العمال كان متوسطا فهذا يعني أن العدالة التنظيمية في مؤسسة ميدان الدراسة لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن أن يحدد فيها اتجاه الدور تحديدا إيجابيا واضحا.

وعليه تتضح الأهمية الكبرى للعدالة التنظيمية باعتبارها تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لا سيما أن الرضا الوظيفي، الذي لا يتحقق إلا عندما يشعر العامل بالعدالة في المعاملة بين جماعات العمل والإجراءات المطبقة في المؤسسة من بينها نمط الإشراف، الترقيات، المكافآت، وغيرها. فإن مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات يساهم في رفع من مستوى رضا العاملين بالمؤسسة. وهذا ما ينطبق مع ما تناولناه في الجانب النظري. لكن مؤسسة الدراسة له يبقى مفهوم العدالة فيها بالتناول الإجرائي له يحتاج إلى الكثير من العمل، عكس الرضا الوظيفي الذي ظهرت لبنائه في الكثير من المحطات، وهذا دائما حسب وجهة نظر الباحثين.

## خاتمة

بعد التطرق إلى الجانب النظري والميداني للدراسة المتمثلة في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، والتوصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة وجدنا أن العدالة التنظيمية تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أفراد المؤسسة في إطار القيم المبادئ التي تتسم بها العدالة تمثلت في مبدأ المساواة، المبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح ومبدأ الالتزام عند الأفراد وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات المطبقة في المؤسسة. و وجدنا أيضا أن العدالة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق عدالة بالشكل الذي يضمن السير الحسن لها من خلال تطبيق القوانين بعدالة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد. ومن جهة أخرى عرف الرضا الوظيفي الذي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله وذلك من خلال أهمية وإدراك العدالة المطبقة في المؤسسة.

فالأفراد هم بحاجة إلى الشعور بالعدالة والإنصاف، المساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العامل بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه العامل.

كانت هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟ كذا الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المرسومة في هذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن مستوى الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى موظفي البلدية، وهذا للوقوف على دور كل من بعدي العدالة التنظيمية-عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات-، في تعزيز وزيادة مستوى الرضا الوظيفي ببعديه -نمط الإشراف، جماعات العمل- في هذه البلدية.

لنصل بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

- مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائدة في المؤسسة كان متوسطا، الحسابي الكلي، وهذا مأكده قيمة المتوسط الحسابي، ونفس الشيء لمستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسطا.

وبالتالي كان مستوى دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة، وهذا ما يفسر جدية العينة وإعطاء صورة حقيقية عن نموذج من المؤسسة الجزائرية، وكيفية قراءة تعبير موظفيها عن بعض المشكلات التنظيمية التي أساس التطور والبقاء.



# قائمة المراجع

## 1-الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت، 1989.
- 2-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 3-\_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6-\_\_\_\_\_، علم الإدارة السلوك في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 7- جيرالد جر ينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 8- حسين حریم، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 9- حسين عبد الباسط، قواعد البحث الاجتماعي، (د- ط)، دار المعارف، القاهرة، 1990.
- 10- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- سلاطية بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 14- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

- 15- عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 17- عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع- الإشكاليات- التقنيات- المقاربات- ، دار الطليعة، بيروت، 2007.
- 18- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 19- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، 2007.
- 20- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 21- فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، الأردن، 2002.
- 22- محسن مخامرة وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014.
- 23- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 24- \_\_\_\_\_، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 25- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 26- محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 27- محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 28- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان 2005.
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 30- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

- 31- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشراق، سعيد سبعون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 32- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، دسوق، 2015.
- 33- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 34- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 2- الرسائل الجامعية:
- 35- إياد حماد، "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في المشافي -"، ماجستير إدارة أعمال، منشورة، جامعة دمشق، 2008-2009.
- 36- حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013-2014.
- 37- حيدر حمود علي، "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت الكوفة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، (د-س).
- 38- سعيد شعبان حامد، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي"، دراسة ميدانية - منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، (د-س).
- 39- سمية جقيدل، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 40- شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.
- 41- شيخ سعيدة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، 2014-2015.
- 42- صابرين مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- 43- طويل كريمة، "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 129.
- 44- عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة جوف"، رسالة لنيل الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 45- العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 46- عيساوي وهيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2011-2012.
- 47- فاروق أبو جديع، "الرضا الوظيفي"، ماجستير إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
- 48- كتفي عزوز، "الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.
- 49- مراد رمزي خرموش، "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014.
- 50- مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، منشورة، قسم التربية الدراسات الإنسانية، جامعة نزوي، 2014.
- 51- نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 52- يونس مختار، "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

### 3-المجلات:

- 53- بندر كريم أبو تايه وآخرون، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير 2012.
- 54- راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2)، 2009.
- 55- سامر عبد المجيد الشباشبة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008.
- 56- عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد 1، 2007.
- 57- \_\_\_\_\_، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون، (د- س).
- 58- قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، العدد 7، ليبيا، 2007.
- 59- كامل مصطفى، وسونيا اليكري، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 1، القاهرة، 1990.
- 60- محمد مصطفى الخرشوم، "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 61- نداء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012.
- 62- نوره محمد البليهد، "مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 10، تشرين الأول، 2014.

#### 4-الملتقيات:

63-عيسى خليفي، "مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، يومي+2014/02/26.

# الملاحق

- 1- ملحق الاستمارة
- 2- قائمة المحكمين
- 3- صدق المحكمين
- 4- ثبات أداة الاستبيان
- 5- الهيكل التنظيمي

الملحق رقم: 01

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمه - بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع- إدارة وعمل-

إشراف:

د- زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

سارة مهني

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن قناعتك، مع العلم أن المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا.

السنة الجامعية: 2016/2015



المحور الأول: العدالة التنظيمية

رقم العبارة	عدالة الإجراءات	موافق	لا أدري	معارض
1	استلمت مهام تتوافق مع قدراتك.			
2	تلقيت مكافأة في المؤسسة بعدالة.			
3	تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة.			
4	تطبق عليك التعليمات بنفس معاملة زملائك.			
5	تطبق عليك إنجاز الأعمال بنفس طريقة معاملة زملائك دون استثناء.			
6	مشرفك المباشر يقيم أدائك بعدالة.			
7	مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل.			
8	المشرف المباشر يتيح لك فرصة معارضة إنجاز الأعمال.			
رقم	عدالة المعاملات	موافق	لا أدري	معارض
9	يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك.			
10	مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك.			
11	مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك بمثل زملائك.			
12	مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك.			
13	يتعامل مشرفك المباشر بكل ود واهتمام معك مثلاً زملائك.			
14	مشرفك المباشر يعاملك باحترام أثناء ارتكابك لأي خطأ في مهن شأن زملائك.			
15	مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك.			
16	يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك.			

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	نمط الإشراف	موافق	لا أدري	معارض
17	علاقتك مع المشرف ودية.			
18	أنت راض على نمط الإشراف السائد في المؤسسة.			
19	مشرفك المباشر يتعامل معك بمصداقية.			
20	أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مشرفك.			
21	تجد تقديرا من قبل مشرفك في حال قيامك بعمل إضافي.			
22	يراقب المشرف المباشر دائما مواعيد حضورك إلى العمل.			
23	يحرص المشرف المباشر على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير عملك.			
24	مشرفك المباشر يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار.			
الرقم	جماعة العمل	موافق	لا أدري	معارض
25	علاقتك مع زملائك في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل.			
26	تشعر بأنك جزء من الجماعة التي تعمل معها.			
27	ترتاح لزملائك في العمل.			
28	ترغب في العمل مع زملائك.			
29	تجد صعوبة في التواصل مع زملائك.			
30	انتمائك لجماعة العمل يمنحك الشعور بالتقدير والأمن.			
31	تتلقى الدعم والمساندة من زملائك في انجاز الأعمال.			
32	تواجهك مشاكل في العمل وتجد مساعدة من زملائك.			

الملحق رقم: 02

قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الصف	كلية
1	زرفة بولقواس	أستاذ محاضر - أ-	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
2	نبيل حليلو	أستاذ محاضر - أ-	
3	صبطي عبيدة	أستاذ محاضر - أ-	
4	صونيا العيدي	أستاذ محاضر - ب-	
5	نسيمة بومعراف	أستاذ محاضر - ب-	

الملحق رقم: 03  
صدق المحكمين

رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	نتيجة	ملاحظة
1	4	1	0.6	مقبولة
2	4	1	0.6	مقبولة
3	5	0	1	مقبولة
4	5	0	1	مقبولة
5	4	1	0.6	مقبولة
6	5	0	1	مقبولة
7	5	0	1	مقبولة
8	4	1	0.6	مقبولة
9	5	0	1	مقبولة
10	5	0	1	مقبولة
11	5	0	1	مقبولة
12	5	0	1	مقبولة
13	4	1	0.6	مقبولة
14	4	1	0.6	مقبولة
15	5	0	1	مقبولة
16	5	0	1	مقبولة
17	4	1	0.6	مقبولة
18	5	0	1	مقبولة
19	4	1	0.6	مقبولة
20	5	0	1	مقبولة
21	5	0	1	مقبولة
22	5	0	1	مقبولة
23	5	0	1	مقبولة
24	5	0	1	مقبولة
25	5	0	1	مقبولة
26	5	0	1	مقبولة
27	5	0	1	مقبولة
28	5	0	1	مقبولة
29	4	1	0.6	مقبولة
30	5	0	1	مقبولة
31	5	0	1	مقبولة
32	5	0	1	مقبولة

قانون معادلة لوشي:

$$\frac{\text{م ص ب}}{\text{ن}} = \text{ص م}$$

$$0.88 = \frac{28.4}{32}$$

وبالتالي الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0.88 وهو معامل مقبول وبذلك يمكن القول أن الأداة صادقة إلى حد كبير ووفق الصدق المعتمد.

الملحق رقم: 04

ثبات أداة الاستبيان

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
1	1	1	2	1	1	3	3	3	1	2
3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	4
3	1	1	2	1	3	3	2	2	3	6
3	1	1	3	1	1	3	2	2	3	8
3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	10
3	1	1	1	2	3	3	2	2	2	12
3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	14
3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	16
1	1	3	1	3	3	3	2	3	1	18
2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	20
3	1	1	1	3	2	3	2	1	2	22
3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	24
3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28
3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	30
3	3	3	3	3	2	1	2	3	1	32
43	28	30	37	33	42	43	36	40	38	المجموع

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1
3	1	1	2	3	2	3	3	3	2	3
3	1	1	3	2	3	2	1	1	3	5
3	3	1	2	1	3	3	1	1	3	7
1	1	1	3	2	3	3	2	2	2	9
1	1	1	3	1	3	3	2	2	2	11
3	1	1	3	2	3	3	2	2	2	13
3	1	1	2	2	3	3	1	1	3	15
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	17
3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	19
3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	21
3	1	1	1	2	2	3	2	1	3	23
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	25
3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	27
3	1	3	3	3	2	2	3	3	1	29
3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	31
43	28	30	42	37	45	43	34	35	41	المجموع

$^2d$	D	Ry	Rx	y	X
0	0	6	6	41	38
9	3	4	7	35	40
1	1	3	4	34	36
1	1	8.5	9.5	43	43
4	-2	10	8	45	42
4	-2	5	3	37	33
4	-2	7	5	42	37
0	0	2	2	30	30
0	0	1	1	28	28
1	1	8.5	9.5	43	43
24	المجموع				

قانون معامل الارتباط سبيرمان:

$$R_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

$$R_s = 1 - \frac{6 \times 24}{10(10^2-1)}$$

$$R_s = 0.86$$

باستخدام معامل الارتباط سبيرمان قدرت النتيجة بـ: 0.86 ولحساب معامل ثبات الأداة والذي يساوي:

$$\text{ثبات الأداة مع العلم} = \frac{2 \times R_s}{1 + R_s}$$

**R<sub>s</sub>**: معامل الارتباط

$$\frac{2 \times 0.86}{1 + 0.86} = 0.92 \quad \text{التطبيق:}$$

وبالتالي ثبات الأداة مقبول جداً، ذلك ما سمح لنا بتوزيعها على مجتمع الدراسة المختار.



# الهيكل التنظيمي للبلدية

