

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

اثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة: مركز التكوين المهني و التمهين فضيلة سعدان ببسكرة

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

الأستاذ المشرف:  
قاسمي خضرة

إعداد الطالب(ة):  
تمامي بلال

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. فالتة اليمين	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. قاسمي خضرة	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د. ترغيني صباح	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ اِنَّ اللّٰهَ یَاْمُرُکُمْ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِتَّاءِ

ذِی الْقُرْبٰی وَیَنْهٰی عَنِ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنْکَرِ وَالْبَغِیِّ

یَعْظُمُ لَعَلَّکُمْ تَذَکَّرُوْنَ ﴾

# اهداء

إلى أمي الكريمة ووالدي العزيز أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية إلى إخوتي:

صابر- وليد-شكيب-هناء- جلال - سفيان.

إلى كل من علمني حرفا، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة.

وإلى كافة زملائي وزميلاتي رفقاء دربي الدراسي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

إلى كل من تمنى لي النجاح على سلم العلم والمهنة الذي لا ينتهي؛

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات.

# شكر وتقدير

إن الحمد لله والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالبصر والعزيمة

ومصدقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير إلى:

الأستاذة المشرفة " قاسمي خضرة " لم بذلته معي من وقت وجهد

ولتوجيهها ونصائحها القيمة في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

إلى مديرة مركز التكوين المهني وزميلتي في الدراسة " بركات ياسمينه "

كما يسعدني أن أعبر عن تقديري العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

وبالمناسبة أتقدم بالعرفان التام

إلى كل العائلة، الأحباب، والأصدقاء من أبدو تعاونهم ومساعدتهم لي.

الشكر موصول أيضاً إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها.

## المخلص

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على الرضا الوظيفي، وتم تطبيق هذه الدراسة في مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان ببسكرة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (50) استمارة على عينة عشوائية، واسترجعت (40) استمارة، ألغيت منها (4) استمارات، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS؛ توصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها مرضي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ، وأن مستوى الرضا الوظيفي مقبول، كما أن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا التأثير راجع لممارسات بعد العدالة التفاعلية، بينما البعدان الآخران ( العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ) أقل تأثيرا في تعزيز الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان - بسكرة - وقد قمنا من خلال الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، رضا وظيفي.

### Abstract :

This study aims to study the impact of organizational justice in its dimensions (distributive justice; procedural justice, interactional justice), on job satisfaction. The study was applied in the vocational training center and apprenticeship ;Fadila Saadan; -Biskra-.

The questionnaire was used as a main tool for collecting primary data. The researcher distributed 50 questionnaires on a random sample and 40 were retrieved , 4 were canceled. After analyzing the data by using the statistical analysis program SPSS, the study found that the levels of organizational justice and its dimensions in the vocational training center and apprenticeship ;Fadila Saadan; are high, also the levels of job satisfaction are medium. In addition, organizational justice also has a positive impact on enhancing job satisfaction in the organisation, and this effect is due to the interactive justice dimension, while the other two dimensions, ( distributive justice, procedural justice) do not have an impact on the distribution of job satisfaction in the center for vocational training and apprenticeship, Fadila Saadan –Biskra- During the study, a set of recommendations were developed.

**Keywords :** organizational justice, job satisfaction.

# المقدمة

ان تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي، كان نتيجة الاهتمام بالسلوك الإنساني؛ الفردي والجماعي في بيئة العمل. فبعد أن كان ينظر الى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة ، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، و تفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، ومهما كانت تجهيزات المنظمة متطورة، و موقفها المالي ممتاز، فان مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تماما. لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته واتجاهاته، و انطباعاته حول ظروف العمل المادية، و الاجتماعية السائدة و ما قد يسبب له مشاكل داخل المنظمة.

وقد احتلت العدالة التنظيمية أهمية استثنائية داخل المؤسسات مهما تباينت طبيعة النشاطات، و حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد، عبر كثير من الدراسات و الأبحاث في مجال إدارة الأعمال، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة و المتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة، يؤدي الى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي و يؤثر في سلوكهم و تصرفاتهم و بالتالي على أدائهم في العمل ، إضافة الى تعزيز ثقتهم ببادرتهم و تمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم . ومن منطلق أن الانسان هو أساس التقدم و التنمية الذي تركز عليه المجتمعات المتقدمة في تحقيق أهدافها المنشودة، فبدون تنمية الانسان و صقله بالمهارات الضرورية اللازمة، لا مجال لزيادة الإنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية . وهذا لا يأتي الا من خلال توفير مناخ جيد للعمل يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، و قد كان لهذا الأخير أهمية بالغة لدى المنظمات لما له من تأثير عليها، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن الموظفين الغير راضيين هم أكثر عرضة لترك وظائفهم أو التغيب بالمقارنة مع الموظفين الراضين، فالموظف الراضي عن عمله من شأنه تقديم خدمة مرضية للعملاء والنهوض بأهداف المنظمة.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة



**تمهيد**

يعد تحكم الباحث في منهجية البحث العلمي، وفي كيفية توظيف مختلف أدواته و تطبيق طرقه ، من أولويات انجاز الأعمال البحثية. لأنها تمثل الخلفية التي تعكس تحرك الباحث و تقيد خطواته. و ذلك بهدف المساهمة بشكل فاعل في جعل العمل المدروس متجانس و يمكن الباحث من الإجابة على إشكالية الدراسة. و باعتبار موضوع دراستنا هذه حول اثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فان الفصل الحالي يلخص المنهجية المتبعة في دراسة هذا الموضوع، ومختلف مكونات الدراسة.

بحيث سنعرض في هذا الفصل إشكالية الموضوع المدروس، والأسس العلمية المعتمدة في الإجابة عليها، إلى جانب عرض الدراسات السابقة التي تعبر عن البنية التحتية للبحث، و التي كان لها الدور الأساسي في وضوح الرؤية و في تحديد أهم خطوات البحث.

وسيتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

**I-1. منهجية البحث****I-2. الدراسات السابقة**

## I-1. منهجية البحث

إن الرضا الوظيفي أمر ضروري لأنه يساعد المؤسسة في تعزيز الأداء والمضي قدما، ونجاح المؤسسة مرهون بنجاح إمكانياتها في تحقيق الرضا لعمالها، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة تحقيق هذا المطلب. ذلك يرجع لاعتبار الإنسان كائن معقد، ولتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، فعند البحث عن العوامل التي تساعد على تحقيق هذا الغرض، نجد أن المؤسسة كونها مزيج من القوانين والإجراءات و المهام، فإن الحكم على العوامل المتحركة في تحقق رضا العاملين بها أمر متشعب الجوانب، و لعل من بين تلك العوامل ما يعرف إداريا باسم العدالة التنظيمية. من هنا تتبع إشكالية دراستنا هذه، و التي سنوضحها في الفقرة الموالية.

## I-1-1. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق نطرح إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

## • كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟.

إلى جانب السؤال الجوهرى السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية، والتي تمثل تفصيلا لأبعاد العدالة التنظيمية و أثر كل منها على الرضا الوظيفي، كما يلي:

1. ما أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي؟؛
2. ما أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؟؛
3. ما أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي؟.

## I-1-2. أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية بحثنا فإن الدراسة تقصد تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم الأطر النظرية و المعرفية لمتغيرات الدراسة، مما يسمح بزيادة وضوحها فلسفيا ومفاهيميا؛
2. التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الوحدة محل الدراسة؛
3. دراسة، وتحليل وقياس أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على الرضا الوظيفي؛
4. تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات اللازمة لإرشاء العدالة التنظيمية والتي من شأنها زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الأطراف العاملة.

I-1-3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة هذا الموضوع، من وزن العدالة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات، ذلك أنها أضحت من أولويات التسيير. ويرجع هذا أساساً إلى اتساع رؤية الأفراد، ونمو طموحاتهم في التميز و الأداء الفعال، مما جعل المسييرين يولون أهمية كبيرة لكل ما يرتبط بالعنصر البشري، لضمان فعالية أدائه وتحقيق هدف الرضا الوظيفي، الذي يعد أحد مؤشرات استقرار المؤسسة وعامل هام لنموها. وبهذا يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الحساسة، والمستحدثة، والتي اكتسبت أهمية بالغة لدى الباحثين و المسييرين. مما يضفي على هذه الدراسة أهمية علمية، وميدانية تجعلها جديرة بالبحث و الاهتمام.

I-1-4. متغيرات ونموذج البحث

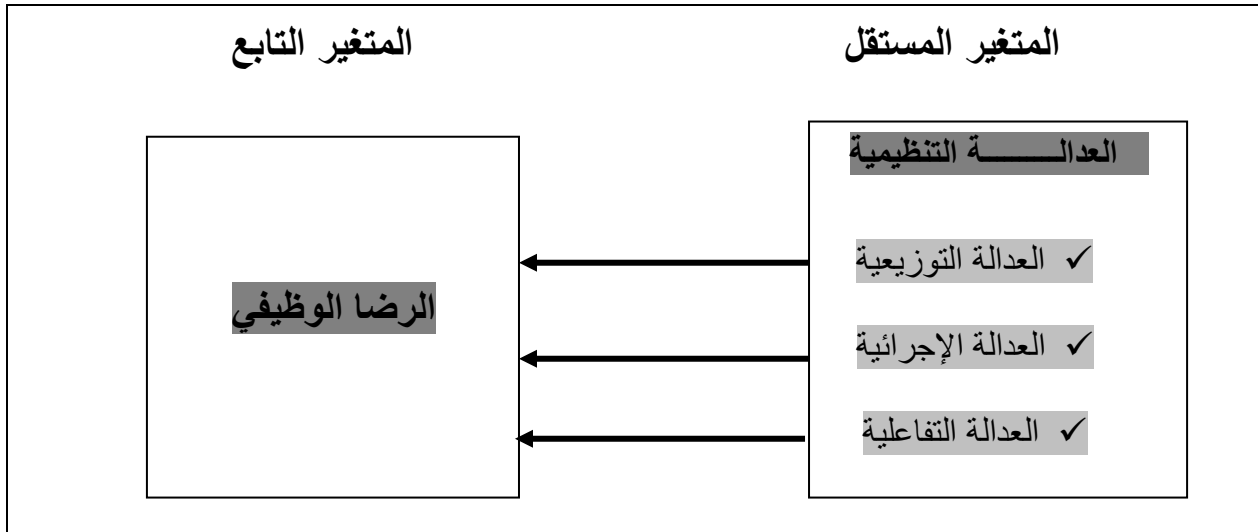
1. متغيرات البحث:

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه، بحيث تمثل العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) المتغير المستقل، في حين يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع.

2. نموذج البحث:

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### I-1-5. فرضيات البحث

بعد التطرق للدراسات السابقة قمنا بوضع نموذج للدراسة، وصياغة فرضيات للإجابة على التساؤلات، و سيتم اختبار هذه الفرضيات لاحقا في الفصل التطبيقي بحيث؛

الفرضية الرئيسية:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية، على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية، على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية، على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

### I-1-6. التعريفات الإجرائية

• **تعريف العدالة التنظيمية :** يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية على أنها مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف و المساواة في المعاملة، و مختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، مقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل، و العوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

• **تعريف الرضا الوظيفي:** ينظر للرضا الوظيفي على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل العامل راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته، ومنتاسبا مع ما من عمله و يبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

## I-1-7. حدود البحث ومنهجه

## 1. منهج البحث

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه معرفة المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة (حجاب، 2000، صفحة 26)، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي وانطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال بالمؤسسة "مركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة حول أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما اعتمدنا أيضاً على منهج دراسة حالة (المنهج المسحي التحليلي) الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (50)، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث.

## 2. حدود البحث:

: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- \_الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة الأثر الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الرضا الوظيفي.
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة.
- الحدود الزمنية: قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019.
- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على الإطارات و العمال و الإداريين، بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة.

## I-1-8. مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من إطارات وعمال مركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة، والبالغ عددهم (107).

2. **عينة البحث:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث، والتي بلغ حجمها (50) عامل، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وأسترد منها (40) استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت (80 %)، وبعد فحصها تم استبعاد أربعة، وذلك لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الإجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (36) أي بنسبة (72%).

### I-1-9. طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين أساسيين في جمع البيانات:

1. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في إعداداته للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري، على استخدام ما أتيج من المصادر كالكتب، والرسائل، والأطروحات الجامعية، فضلا عن المقالات العلمية التي حصل عليها الباحث من خلال شبكة الانترنت، وما توفر من مقالات ومجلات مختصة.

2. **الجانب التطبيقي:** وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على المقابلة الغير منظمة، والتي تضمنت الحوار مع بعض إطارات المؤسسة، كما تم الإطلاع على السجلات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك قبل توزيع إستبانة البحث.

و اعتمد الباحث بشكل كبير على الاستبيان، بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات مراعيًا في صياغتها شمولها على متغيرات الدراسة المعتمدة، وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف الدراسة وفرضياتها، بالاستناد على الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة، ونعرض من خلال الآتي وصفا لمحتوياتها.

1. **القسم الأول:** يشمل بيانات عامة خاصة بالأفراد المبحوثين، فقد تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؛

2. **القسم الثاني:** يحتوي على محاور الإستبانة، وهو بدوره يشمل محورين:

المحور الأول: خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "العدالة التنظيمية" ويتضمن (14) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير، والتي تم تقسيمها على أبعاد المتغير كما يلي:

العدالة التوزيعية: العبارات من (1-5)

العدالة الإجرائية: العبارات من (6-9)

العدالة التفاعلية: العبارات من (10-14)

المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "الرضا الوظيفي"، ويتضمن (18) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير، والتي تم تقسيمها على أبعاد المتغير كما يلي:

الرضا عن الأجر: العبارات من (1-3).

الرضا عن طبيعة العمل: العبارات من (4-8).

الرضا عن نمط الإشراف: العبارات من (9-12).

الرضا عن العلاقات: العبارات من (13-15).

الرضا عن ظروف العمل: العبارات من (16-18).

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس إجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	راضي جدا	راضي	راضي نوعا ما	غير راضي	غير راضي تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: رزقي رزق، اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال ببسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-2018/2019

## I-1-10. صدق وثبات أداة البحث

### 1. صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

### 2. ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها (حجاب، 2000، صفحة 35)، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

### الجدول(02): معاملات الصدق والثبات

Statistiques de total des éléments				
Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	
,501	1,000	3,037	6,31	العدالة التنظيمية
,849	,408	2,784	6,33	العدالة التوزيعية
,662	,623	3,476	6,31	العدالة الإجرائية
,758	,412	3,862	6,29	العدالة التفاعلية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.501) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي (جيلالي، 2000، صفحة 05).

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (DESCRIPTIVE STATISTIC MEASURES): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات. وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (ANALYSES OF VARIACE): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.



3.4. معامل الثبات ألفا كرونباخ (CRONBACH'S COEFFICIENT ALPHA): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

6. معامل ارتباط بيرسون: يقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين ، فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة. وقد استخدم في هذه الدراسة لاختبار الصدق الذاتي للاستبيان.

7- معامل الارتباط سيبرمان: لدراسة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

I-2. الدراسات السابقة حول العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي :

I-2-1. دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية:

- عيسات فطيمة الزهرة، "العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية " .المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية العدد:2016/07.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، مع دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و التمكين الإداري؛

✓ هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

سارة زويتني، "واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 43.

هدف هذا المقال إلى دراسة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، اعتمادا على 116 عامل من عمال مديرية الموارد البشرية، وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية متوسط؛
- ✓ تهتم المؤسسة بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع؛
- ✓ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية، تعزى لمتغير السن.

### I-2-2. دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي:

• راجي حابس النوافعة، "أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إستقرار الموظفين، بالإضافة إلى الدوران الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وقد بناء نموذج لمتغيرات القياس من دراسات سابقة، ثم طورت إستبانة أداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (217) عضوا وتم استرجاع (96) إستبانة صالحة لأغراض الدراسة، وبعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للرضا الوظيفي بمتغيراته على الولاء الوظيفي، و أوصت الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بالاهتمام أكثر بالحوافز من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي، وبذلك يرتفع مستوى الولاء ويستقر الموظفون في عملهم، و تقل حركة دوران العمل.

• أبوبكر هارون طه، " الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة لنيل درجة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية الدراسات العليا، جامعة الرباط الوطني، 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في رئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم ومدى إرتباط ذلك ببعض المتغيرات وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (100) من العاملين في رئاسة وزارة التنمية الاجتماعية في ولاية الخرطوم، وإستعان ببرنامج SPSS في تحليل البيانات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، كإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين خاصة في البعد

المالي (الراتب و الحوافز) وبيئة العمل. ولم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة الوزارة تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- دراسة ايهاب أحمد عويضة، بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة. اذ تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف، وتم تصميم استبانة اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة. أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة؛
- ✓ مستوى جيد نسبيا لاجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات ؛
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.
- شاطر شفيق، " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية "دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز- جيغل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الصناعية خصوصا ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها ، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز بجيغل، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و المعلومات أهمها الكتب و المجلات هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة. أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

## I-2-3. دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا

• قادر محمد صبري، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 123. هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة وبيان التأثير بين تبني المنظمة المبحوثة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي، واعتمدت على جانبين تناول الجانب الأول الإطار النظري لأنواع الدراسة ومتغيراتها، فيما تضمن الجانب الثاني الإطار التطبيقي وتم استخدام الاستبيان بوصفه أداة رئيسة للحصول على البيانات. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية، بين أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا ما يوضح الدور المهم للعدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

• علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 04، 2012.

استهدف البحث تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية بكافة صورها باعتبارها مطلباً إنسانياً وتنظيمياً لا بد للغدرة أن تعمل على تحقيقه، وقد أعتمد الباحث في دراسته على عينة من المعلمين بلغت (472)، وإنطلق البحث من فرضية العدم التي مفادها أنه ليس للعدالة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي، لكنه من خلال البحث تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن شعور أفراد العينة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كان مقبولاً، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما .

## I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا؛ "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة"، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع العدالة التنظيمية، في الجانب النظري؛
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الرضا الوظيفي؛
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد المتغيرين المستقل والتابع؛
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لدراسة حالة مختلفة؛
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

## خلاصة

إن هذا الفصل خصص لوضع الأطر المنهجية للدراسة، مما جعله يمهد الطريق للقارئ و يسمح له بفهم الطريقة التي اعتمد عليها الباحث للوصول إلى إجابات منطقية و مدروسة، حول مختلف التساؤلات المطروحة. فالعمل البحثي الذي يبني على دراسات سابقة، و على مصادر علمية ذات صلة مباشرة بالموضوع، يكون أكثر تجانسا و أكثر وضوحا.

لذا استندنا في هذا الفصل على ما تم الحصول عليه من معلومات، سواء تعلق منها بالإطار النظري أو بالإطار الميداني، فالدراسة النظرية اعتمدت على كل المصادر المتاحة للبحث، خاصة تلك المستقاة من شبكة الانترنت، باعتبارها الأسرع والأكثر توفرا في ظل الظروف الاستثنائية، التي أجريت خلالها دراسة الموضوع.

أما الدراسة الميدانية فقد كانت على شكل دراسة حالة، نظرا لتوفر المؤسسة التي تسمح بتطبيق العمل ميدانيا، و التي تمتلك المواصفات التي تؤهلها أن تجعل الدراسة أكثر موضوعية.

# الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

## تمهيد

تقف جميع المنظمات سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية أو ثقافية على ركائز معينة، ومن ضمن هذه الركائز تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من منطلق أن القوى العاملة تشكل حجر الأساس في أي عمل، وأن إستثمار هذه القوى ينعكس بصورة إيجابية على جودة ومخرجات العمل، مهما كانت منتجات أو خدمات، لذلك أصبح لزاما على المنظمات اليوم السعي بإتجاه تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

وسيتيم في هذا الفصل التعرف على مختلف جوانب الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و محدداته
- المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

إستخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى الإتجاهات العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل، ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية داخل المنظمة، كما أنه في المقابل من الصعب إعطاء معنى لكلمتي: الرضا وعدم الرضا للفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية. تناولنا في هذا المبحث المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي للتعرف أكثر على جوانب الموضوع محل الدراسة.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعا لتطور البحوث حوله، كما وتباينت آراء ونظريات الباحثين حول هذا الموضوع، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

نعرض في هذا الفرع المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي للرضا الوظيفي (قصة، 2018، صفحة 23، 24):

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

ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد من مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر و الرضا عن طبيعة العمل و عن العلاقة بين العامل و زملائه.

2- اصطلاحا: يعرف على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

كما جاء تعريف الرضا الوظيفي في عدة مراجع بمصطلحات متقاربة المعنى من هذه التعريفات ما يلي:

- يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من جهة نظرهم (طه، 2017، صفحة 10).



- عرف الرضا الوظيفي في أحد الدراسات بأنه عبارة عن عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة و التي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة (النوافعة، 2018، صفحة 15) .

- عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل وأن الرضا يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد الى العمل بارتياح (العزاوي، صفحة 113).

- هو تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية (شتيات، 2018، صفحة 562).

- هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل العامل متكيفا مع عمله، اذا ما توفرت الظروف المساعدة على ذلك من فرص الترقية، الأجر الجيد، وملائمة ساعات العمل، محتوى العمل، العلاقة الحسنة مع الزملاء من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى..الخ. (بوذن، 2007، صفحة 28).

- هو مجموع (حاصل جمع) الرضا عن عدد من عناصر العمل المستقلة مثل الأجر أو ظروف العمل والرضا الوظيفي يعبر عن درجة شعور الفرد نحو عمله سلبا أو إيجابا (ونوغي، 2015، صفحة 20).

- الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فتستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (مخامرة، 2014، صفحة 230).

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

ربما من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض، لكن اعتمادا على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي بأنه:

الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة للفرد داخل عمله، واحساسه بأن وظيفته هي طريقه للوصول إلى أهدافه التي خطط لها في حياته وتسانده لتحقيقها.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

على الرغم من إختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي سواء إرتبطت بالحاجات لدى الفرد أو الشعور بتقبل العمل، أو نحو ظروف العمل، أو السعادة التي يشعر بها الفرد في مهنته، فإن هناك إتفاق واضح على أهمية الرضا الوظيفي ومنافعه المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة.

و قد تم تقسيم أهمية الرضا الوظيفي إلى قسمين، قسم يدرس أهميته بالنسبة للفرد والثاني يدرس أهميته بالنسبة للمنظمة كما يلي:

#### أولاً: بالنسبة للفرد

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسمية، وحتى الحياة الشخصية كما يلي (البصير، 2015/2016، صفحة 109/107):

- الصحة العقلية: تعد وضعية العمل من بين العوامل المؤثرة على الرضا والصحة العقلية، فإذا توفرت وضعية جيدة للعمل ينتج الرضا لدى العامل، مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه، فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوماً بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الإجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتماً ستكون سلبية على حالته العقلية.

- الصحة الجسدية: للرضا الوظيفي آثار على الصحة العضوية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس فالمشاعر السلبية الممثلة لحالة عدم الرضا تستطيع وحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الايجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة.

- الحياة الشخصية: العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة اليومية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيراً متبادلاً، فكما أن لاتجاهات العمل آثار

على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثير على توازنه في عمله، وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي.

### ثانيا: بالنسبة للمنظمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، ومهارته تحدد مدى كفاءة التنظيم، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات إلى نقص إنتاجيتها، وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية نظرية وتطبيقية على المنظمة. ولتوضيح أهمية الرضا الوظيفي يجب التطرق لعدد من الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام به وأهمها مايلي :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة.
  - إن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة.
  - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج (الملاحة، 2009، صفحة 294).

تعقبا لما سبق، يرى الباحث مدى أهمية الرضا الوظيفي، والتي شكلت الدافع الأكبر لتوالي الدراسات حول هذا المفهوم، كما كان حافزا لدى الكثير من المدراء لتوجيه الأنظار نحوه وسعيهم المكثف لتحقيقه لدى العاملين، وذلك للنهوض بمنظمتهم، والسعي نحو تحقيق أهدافهم والتي لا يمكن تحقيقها إذا لم يكن لدى العاملين شعور بالرضا عن مهنتهم.

### المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى نوعين وفقا لإعتبارات معينة كالتالي (طه، 2017، صفحة 34) :

**1. الرضا الكلي:**

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة رضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

**2. الرضا الجزئي:**

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعمالا.

حدد جيرسنبيرج (Ginsberg) ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:

1. الرضا الداخلي: ينبع من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل و احساسه بالانجاز ومن احساسه بقدراته من خلال الإنجاز.
2. الرضا المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
3. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

**المطلب الرابع : مظاهر الرضا الوظيفي**

للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، حيث أنه كلما علت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما إنخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على إنخفاض الرضا

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صور أو مظاهر تكشف عن وجوده منها (رقام، 2015، صفحة 06):

- **الانتاجية المرتفعة:** هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة. أما اليوم

وبالإضافة إلى الكمية نتكلم أيضا على الجودة، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا الفرد عن عمله وعن المنظمة التي يقضي فيها اغلب أوقاته.

- **إنخفاض معدل الغياب:** ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده بالعمل أكثر من الرضا الذي يحصل عليه إذا تغيب عن العمل، فبهذا يمكن التوقع بأن العامل سوف يحضر دائما والعكس صحيح.
- **قلة الشكاوى والصراعات والنزاعات:** تعبير الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبّر عن واقع حقيقي أو وهمي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لان تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من العبء معالجتها.
- **اختفاء الشائعات:** تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن للشائعات أثرا سلبيا على جو العمل، فهي تحدث توتر وقلق في أرجاء المنظمة وتلحق الضرر بالعلاقات الانسانية، ومن ثم الرضا عن العمل.
- **انخفاض درجة المقاومة للتغيير:** في ظل العلاقات الانسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم.
- **إنخفاض معدل دوران العمل:** كلما زاد رضا العامل عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ودورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.
- **انخفاض معدل حوادث العمل:** إن الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والاصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

## المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و محدداته

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين واعتمدت دراستهم على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد استخدموا طرق واساليب حديثة في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة . ولقد وجدوا ان هناك مجموعة من المحددات التي تساهم في تحديد درجة الرضا الوظيفي للفرد .

## المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

حاولت الكثير من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم بإستعراض أهم هذه النظريات.

1. **نظرية الحاجات لماسلو:** رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية اشباعها فأعطى لاشباع المستوى الأدنى الأولوية و الأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها واذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الانسان نحو اشباع المستوى الاخر... وهكذا وقسم هذه الحاجات الى الفيسيولوجية في قاعدة الهرم من ثم الحاجة للأمن والحب والاحترام، وتنتهي بالحاجة الى تحقيق الذات في القمة (سلمان، 2011، صفحة 66).

## الشكل (02): سلم ماسلو للحاجات الانسانية



**المصدر:** حسب دراسة (برياع محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية- مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016).

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها، وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما اثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة من الحاجات ،ومن ضمن ما يوجه الى هذه النظرية من نقد ما يلي (عطية، 2000، صفحة 135/134):

- اعتبر ماسلو ان جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في اشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية الى غاية حاجة تحقيق الذات.
- تفترض النظرية ان الانسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل الى اشباع الحاجة العليا الا بعد ان يقوم بإشباع الحاجات الدنيا ،لكن هذا غير موجود دائما في الواقع ،حيث يمكن للإنسان ان يقوم بإشباع اكثر من حاجة في نفس الوقت.
- تفترض النظرية ان ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه الى اعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

**2. نظرية القيمة للوك Locke:** يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية ساره ناتجة عم ادراك الفرد من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامه في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد. وهذا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة اذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية اذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي.

ويرى العديلي أن هذه النظرية تفترض أن للرضا عناصر متعددة وان كل عنصر يشكل قيمة معينة لدى الفرد وتندرج هذه العناصر في أهميتها بالنسبة للفرد و يختلف هذا التدرج من فرد الى اخر أي أن عناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيم أولية لدى فرد ما قد تشكل قيمة ثانوية لدى فرد اخر، فالقيمة اذن تتصف بالذاتية أو غير الموضوعية أما الحاجات فهي موجودة بمعنى انه كلما العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وأن هذه العوائد هي التي يرغب بها الفرد نفسه وهي ليست بالضرورة أن تطابق رغبة فرد اخر (العزاوي، صفحة 115).

**3. نظرية العاملين لهرزبرج:** وهي ترتبط أصلا بنظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى هرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل احدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين عن

أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الدارة أو الشراف أو نمط القيادة، و طبيعة العلاقات بين الفرد و زملائه، وبين رؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (شتيتات، 2018، الصفحات 562-563).

**2. نظرية التوقع 'فكتور فروم':** ترى هذه النظرية ان سلوك الاشخاص هو نتيجة لاختيار واحد من بين عدة بدائل ، ان هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية لا سيما بالمعتقدات والاتجاهات وان الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على اكبر فائدة ايجابية او تقليل او تجنب الشعور بالألم لا دنى حد .وتعد نظرية التوقع احدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل وهي تهتم بدافعية الفرد وبدافعية المنظمة من جهة أخرى.

المفاهيم الأساسية للنظرية :

1. **التوقع :** وهو الاعتقاد بان جهد الشخص سيؤدي الى الاداء الناجح.
2. **التكافؤ :** وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافاة مثل ان يعطي الفرد قيم مختلفة للحوافز للنقود.
3. **النفعة او الفائدة :** وهي الاعتقاد بان تحقيق اداء معين يعد اساسا للحصول على مكافاة ما (تيسير ، 2008، صفحة 58).

وتفترض نظرية التوقع الاتي (موساوي، 2016، الصفحات 19-20):

- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

**5. نظرية الدرر:** قدم الدرر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة انواع من الحاجات (سلطان، 2004، صفحة 133) :

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



2. **حاجات الارتباط :** وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة الى التقدير.

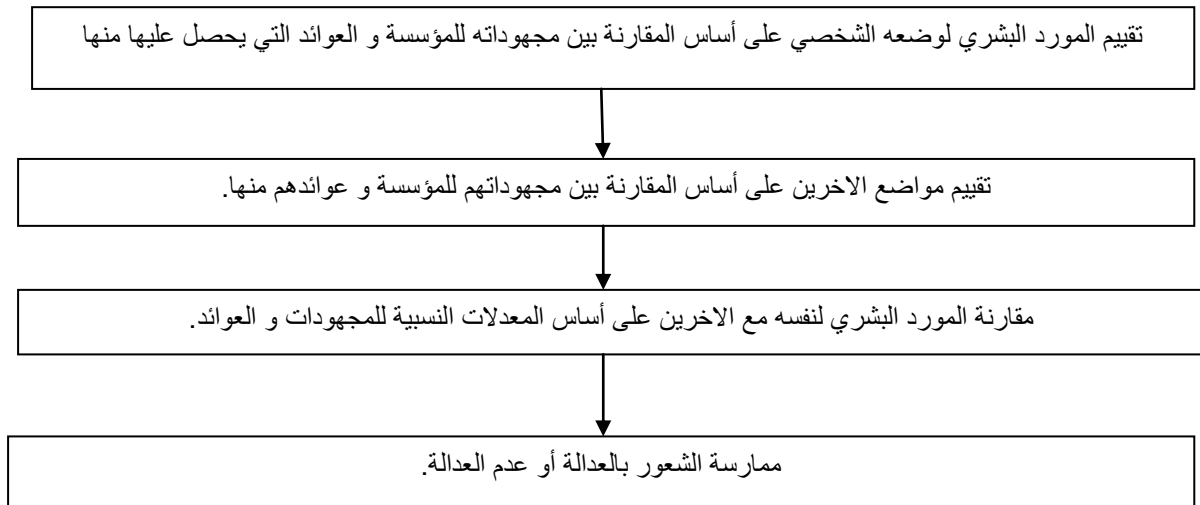
3. **حاجات النمو :** وتعتبر عن سعي الفرد الى تطوير قدراته ومؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

6. **نظرية العدالة ستاسي ادمز:** قدم ستاسي ادمز نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب "ادمز" فان المورد البشري لا يقتصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الاخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح (حسن، 2014، صفحة 57).

وتتشكل عملية ادراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي: (شاطر، 2009/2010، صفحة 26)

### الشكل(03): خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة



**المصدر:** شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.

## المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا في المؤسسة.

يمكن قياس الرضا الوظيفي ضمن طريقتين مختلفتين، سواء في النتائج أو في أساليب القياس المستعملة، وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية، وكما يلي شرح لكل منهما:

## أولاً: المقاييس الموضوعية

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

- **معدل الغياب:** يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور الى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

ويحسب معدل الغياب عادة بالطريقة التالية:

معدل الغياب خلال فترة = مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة / متوسط عدد الأفراد العاملين \* عدد أيام العمل

- **ترك العمل:** يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها.

ويمكن قياسه بثلاث طرق التالية:

- معدل دوران العمل = (عدد العاملين المهنيين خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة) × 100.

- معدل دوران العمل = (عدد الأشخاص التاركين خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة)  $\times 100$ .
- معدل دوران العمل = (متوسط عدد العاملين المهنيين والذين تركوا الخدمة خلال المدة / متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة)  $\times 100$ .
- ويقدر متوسط الأشخاص = (عدد الأشخاص  $\times$  اول المدة + عدد الأشخاص في اخر المدة)  $\div 2$ .

#### • معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما خلال المعادلة التالية (عزیزو، 2015، صفحة 91):

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

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. (عسلي، 2009، الصفحات 37-38).

#### ثانيا: المقاييس الذاتية

تقتصر المقاييس الذاتية على إستجاب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل وفيما يلي شرح لأهم هاته المقاييس:

- الاستبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منه الحصول على تقرير من جانب الفرد على درجة رضاه عن العمل، ومن أهم مميزات أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الحال في المقابلة، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج الى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية (بختي، 2015، صفحة 88).
- طريقة MSQ: قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرقا مختلفة، حيث يكمل الافراد معدل القياس هذا الى الحد الذي يكون اما راضين او غير راضيين عن

جوانب مختلفة من وظائفهم ( الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل..). وهاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل (عسلي، 2009، صفحة 38).

• **المقابلات الشخصية:** وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل اجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام. بهذا تتم اول خطوة اتجاه تصحيح او محو المشاكل وتكون مقابلة المواجهة او أي نوع من أنواع القياس الفردي ناجحة إذا أجاب الافراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية (عويضة، 2008، الصفحات 26-27).

• **طريقة التدرج التجميعي ليكرت:** تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد ان يقرر او ان يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة وذلك على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وتعطي الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1-5 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة. ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات (كتفي، 2009، الصفحات 109-110).

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة الذاتية هي الطريقة الأكثر فعالية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا لأنها تقوم باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير دقيقة لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ (عزيزو، 2015، صفحة 91).

## المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو من العمل أو من البيئة التنظيمية المحيطة، وقد تعددت وجهات النظر المحددة لمحددات الرضا الوظيفي، إلا أنه حسب دراسة (صبري، 2019، صفحة 242) تم تصنيفها إلى ثلاثة عوامل هي عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وأخرى بيئية.

1. **عوامل ذاتية:** تتعلق بالأفراد و قدراتهم و مدة الخدمة و العمل السابق و مستوى الدافعية وبتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي.
2. **عوامل تنظيمية:** وهي ظروف العمل، العلاقة بالرؤساء، نظم وأساليب وإجراءات العمل، الوظيفة وما تنتجه من اشباعات وما تعكسه من تنوع ومسؤولية.
3. **عوامل بيئية:** مثلا الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله وتقدير المجتمع له، التأثير السلبي أو الإيجابي على العاملين وتكاملهم مع العمل (سلمان، 2011، الصفحات 67-68).

## المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي العديد من الأبعاد الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة لهاته الأبعاد، وحسب دراسة كل من (عسلي، 2009، الصفحات 30-31) و (دزه، 2011، صفحة 38) هناك خمس أبعاد للرضا سنتطرق لتعريف كل بعد منها في مطلب.

## المطلب الأول: الرضا عن الأجر

يعرف الأجر على انه المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للمنظمة ، وهذا المبلغ من المال يستخدمه لإشباع حاجاته الأساسية ، اذ يعتبر الأجر من العوامل الضرورية جدا لتحقيق الرضا الوظيفي ، حيث أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر و الرضا منها : دراسة ميلر 1940 ، دراسة طومسن 1939 ، دراسة كندل وسميث 1963 ، و التي اكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي . غيلر ان البعض مثل هرزبرغ و رفقائه يرون انه لا علاقة بينهما ، اذ يرون ان الأجر يحقق الحاجات الفيزيولوجية فقط وان توافره لا يسبب الرضا او السعادة وانما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد .وهنا يكمن الخطأ

اذ ان الاجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة الى إمكانية تحويل المال الى منفعة معنوية. ولذلك مهما يكن المنطلق فانه لا يمكن اهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا ، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، و كانه الاعتراف بما قدمه ، ولكون النقود او المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل (المجيد، 2005، الصفحات 261-262) .

### المطلب الثاني: الرضا عن المنصب

يشير الى مجموعة المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، فالأفراد الذين يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على اتقان العمل ، كما يمكن ان يكون تعبيراً عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً، مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بأعمال متعددة ويوجد فيها اثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تبرز فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وابداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي ، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل ، طبيعة أنشطة العمل ، فرص الإنجازات التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا (الشمري، 2017، صفحة 62) ، ومن هذه المتغيرات نذكر (المجيد، 2005، صفحة 262):

**أولاً: درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل ، والعكس .

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

**ثالثاً: استغلال الفرد لقدراته :** ان استخدام الفرد لقدراته يمثل اشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ما سلبو للحاجات .

رابعاً : خبرات النجاح و الفشل في العمل : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه او يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . واثر خبرات النجاح والفشل على الرضا على العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

### المطلب الثالث: الرضا عن العلاقات

الانسان اجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الاخرين في محيط تواجهه أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء كانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي ام غير الرسمي لها اثر كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا او من عدمه، فكلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله إيجابية وفعالة وتتنم بالاستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا عن وظيفته. وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعدم الانسجام بين الفرد والاخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الفرد العامل وبالتالي انخفاض مستوى رضاه (بالريح، 2010، الصفحات 176-177) .

كذلك، يتوقف اثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع افراد اخرين في العمل. فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع اخرين يمثلون مصدر اشباع له فان رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الاخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فان رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً، اما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل مع اخرين يمثلون مصدر احباط وتوتر للفرد فان هذا يجنب الفرد الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر الى التفاعل مع هؤلاء الافراد، وفي حالة اضطرار الفرد الى التعامل مع اخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فان هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء.

هذا بالإضافة الى ان اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة الى الانتماء لدى الفرد ، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان اثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد الى الانتماء قوية. اما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان اثر منافع او مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفاً (مكطوف، 2016، صفحة 351) .

**المطلب الرابع: الرضا عن الاشراف:**

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الاشراف بأنه "علاقة رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

ويميز الباحثين بين ثلاثة أنماط رئيسية من الاشراف هي الاشراف الفوضوي، الاشراف الأوتوقراطي، والاشرف الديمقراطي، والتي نوضحها كما يلي (عزيزو، 2015، الصفحات 71-72):

- الاشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد به قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجز عن احكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في حالة فوضى.

- الاشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي):

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

- الاشراف الديمقراطي:

هذا النمط من الاشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني اتاحة المشرف الامكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات و الأفكار لاتخاذ القرارات.

**المطلب الخامس: الرضا عن ظروف العمل**

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي ( أعمال التون مايو و تجارب هاوثورن)، فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى انحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، اذ ان للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل (الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، الاهتزاز ، النظافة ، وسائل العمل و غيرها). وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة



متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله. كما تشير معظم هذه الدراسات الى ان لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه ، وملائمتها تؤدي الى احساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (المجيد، 2005، صفحة 263) .

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها، كما تبين من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب إختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه، فمنهم من نظر إليه من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات)، ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية (نظرية العاملين)، ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك)، ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة).

ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين ذات أسس موضوعية وأخرى ذاتية، وتوصلنا أيضا في هذا الفصل إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه مجموعة من العوامل، منها ما هي ذاتية، وأخرى تنظيمية وأخرى بيئية. كما تعرفنا في هذا الفصل على أبعاد الرضا الوظيفي الخمسة وهي الرضا عن الأجر، الرضا عن المنصب، الرضا عن العلاقات، الرضا عن الإشراف، الرضا عن ظروف العمل.

الفصل الثالث:

العدالة التنظيمية وأثرها على  
الرضا الوظيفي

**تمهيد**

إن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة، لها من المواصفات و الخصائص ما يؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين بالمؤسسة للوصول إلى مستويات الرضا الوظيفي، مما يساعد في الإلتفاف حول العمل والإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تم في هذا الفصل التطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية من عدة جوانب وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أبعاد وجوانب العدالة التنظيمية.
- المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، كما يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، وللتعرف أكثر على مختلف جوانب العدالة التنظيمية وكشف اللبس عنها، تناولنا في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للعدالة التنظيمية من مفهوم وأهمية والنظريات المفسرة لها.

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

لغة: هي إعطاء كل ذي حق حقه من غير أن يطالب به، وهي ضد الجور و الظلم والعدل من أسماء المولى عز و جل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، والمساواة نوع من أنواع العدالة العامة ومن مظاهر التسوية بين الناس في الحقوق والواجبات العامة التي لا تتعارض ومراكزهم (سمعان، 2015، صفحة 13).

إصطلاحاً: هي إدراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمة، أو شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم (راضية، 2015/2016، صفحة 19).

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته (سمعان، 2015، صفحة 18)، بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر. وبشكل عام فإن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (الشنطي، 2015، صفحة 37).

يرى بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية هي إدراك أعضاء المنظمة للأدب والإحترام في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، وتدفعهم للعمل معا بفاعلية، لذا يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالجوانب المادية وغير المادية تجاه العاملين، فهم يحبون ويريدون المنافع المادية، ولكن أيضا يهتمون بكيفية

معاملة المنظمة لهم ( الجانب المادي ) فالعدالة تعتبر عاملا مهما في بناء العلاقات في المنظمة و المحافظة عليها (رجب، 2016، صفحة 09).

ويشير البعض إلى أن العدالة التنظيمية هي عبارة عن القيمة التي تتحقق نتيجة إدراك العامل لنزاهة وموضوعية الإجراءات و المخرجات التي يحصل عليها في المنظمة (رجب، 2016، صفحة 10).

ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تشير العدالة إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين.
- تعتبر العدالة من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك.
- تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية.
- تبرز العدالة التنظيمية في إدراك المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز.
- تشمل العدالة التنظيمية كل من المستويين الوظيفي والإنساني.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن العدالة التنظيمية هي مدي إدراك الفرد وإحساسه بالنزاهة؛ حيال أبعاد العدالة التنظيمية من عدالة التوزيع والإجراءات والتفاعلات.

#### المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

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

إن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها يمكن إبرازها فيما يلي (فاضل، 2019، صفحة 28):

- أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الإستحقاق والجدارة، فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالإنتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.

- إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعمل على تحقيق الاندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.
- تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة كذلك
- إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وبالتالي بناء تصورات خاصة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وإيجاد القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل وجود إستدامة العمليات التنظيمية، والإنجازات عند أعضاء المؤسسة (الدايه، 2012، صفحة 23).

### المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

لقد أولى المنظرين إهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم على دراستها وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله، وسنسلط الضوء فيما يلي على بعض من نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة السوسيوتنظيمية.

- **نظرية العدالة لآدمز:** وتسمى نظرية الإنصاف وجاءت للبحث في الظروف التي تجعل من الفرد يحكم على أن ما يقدمه من عمل وما يحصل عليه مقابل ذلك منصف أو لا، وهذا بعد مقارنته لما يقدمه زملاؤه وما يحصلون عليه بالمقابل من ذلك.
- ويمكن صياغة ثلاثة معادلات للوضعيات الممكن حصولها في العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، المبنية على مقارنته بزميل أو زملاء مرجعيين بالنسبة له هي:
- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل أكبر من (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ زيادة في حجم العمل المقدم.

- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل أصغر من (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ نقصا في حجم العمل.
- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل تساوي (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ إستقرار في حجم العمل.

لكن النتائج التي توصلت إليها نظرية العدالة لآدمز لا يمكنها تفسير كل السياقات التنظيمية بنف القوة، حيث في حالة حصول العامل على أجر مرتفع مقارنة مع زملائه، فإن هذا الأخير قد لن يرفع في وتيرة عمله لتحقيق التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه، بل قد يعتبر هذا الأجر المرتفع مؤشرا على أنه يساهم بشكل كبير وأكثر من كاف في نشاطات المنظمة. كما أن عملية التقييم والمقارنة تختلف بين المنظمات الكبيرة والأخرى الصغيرة التي يقل فيها عدد العمال، ففي هذه الأخيرة يكون التقييم مباشرا بين العامل ورب عمله، حيث يبذل الأول جهودا إضافية إذا قدر أنه يحصل على أجر أعلى من جهده، بينما لا يلاحظ هذا بشكل كبير في المنظمات الكبيرة أين تكون العلاقة عامل- رب عمل غير شخصية وغير مباشرة (قيرة، صفحة 234).

#### • نظرية التبادل الاجتماعي: لقد وضع بلو (BLUE) نظريته بالإعتماد على الفرضيتين التاليتين:

طالما أن الإنسان هو مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل إجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل بعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل إلتزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الآخر) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة التبادل الاجتماعي.

عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (فاضل، 2019، الصفحات 39-40).

- **نظرية حساسية العدالة:** يفترض مفهوم هذه النظرية أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لإختلاف



تفضيلاتهم ورغباتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة. وبناء على ذلك قدم هيسمان التصنيف التالي لفئات الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة:

**1. الشخص الخيري (المعطاء):** هو الشخص الذي يستمد رضاه من تغليب مخرجاته على ما يستحق من مدخلات، وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنه يفضل الحصول على دخل أقل مما يستحق.

**2. الشخص الحساس للعدالة (المساوي):** هو الفرد الذي تتحقق لديه أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معدلات العدالة عنده مع معدلات العدالة عند الآخرين ، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين التاليين:

زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

**3. الشخص غير الخيري ( الأناني أو الذاتي):** وهو الفرد الذي يحب الأخذ بطبيعته، ولا يرضى إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحه، ويشعر بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة، ويعتبرها تصب في غير مصلحته (سونة، 2019، صفحة 988) .

• **نظرية الحرمان النسبي:** لقد قرر مارتن (MARTIN) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة ل آدمز (ADAMS) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت (فاضل، 2019، صفحة 43). ورغم ذلك فقد أشارت دراسة "غروسبسي (GROSEBSSI)" إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

**1. الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

**2. الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالإعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين

في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها (فرطاس، 2016/2017، صفحة 74).

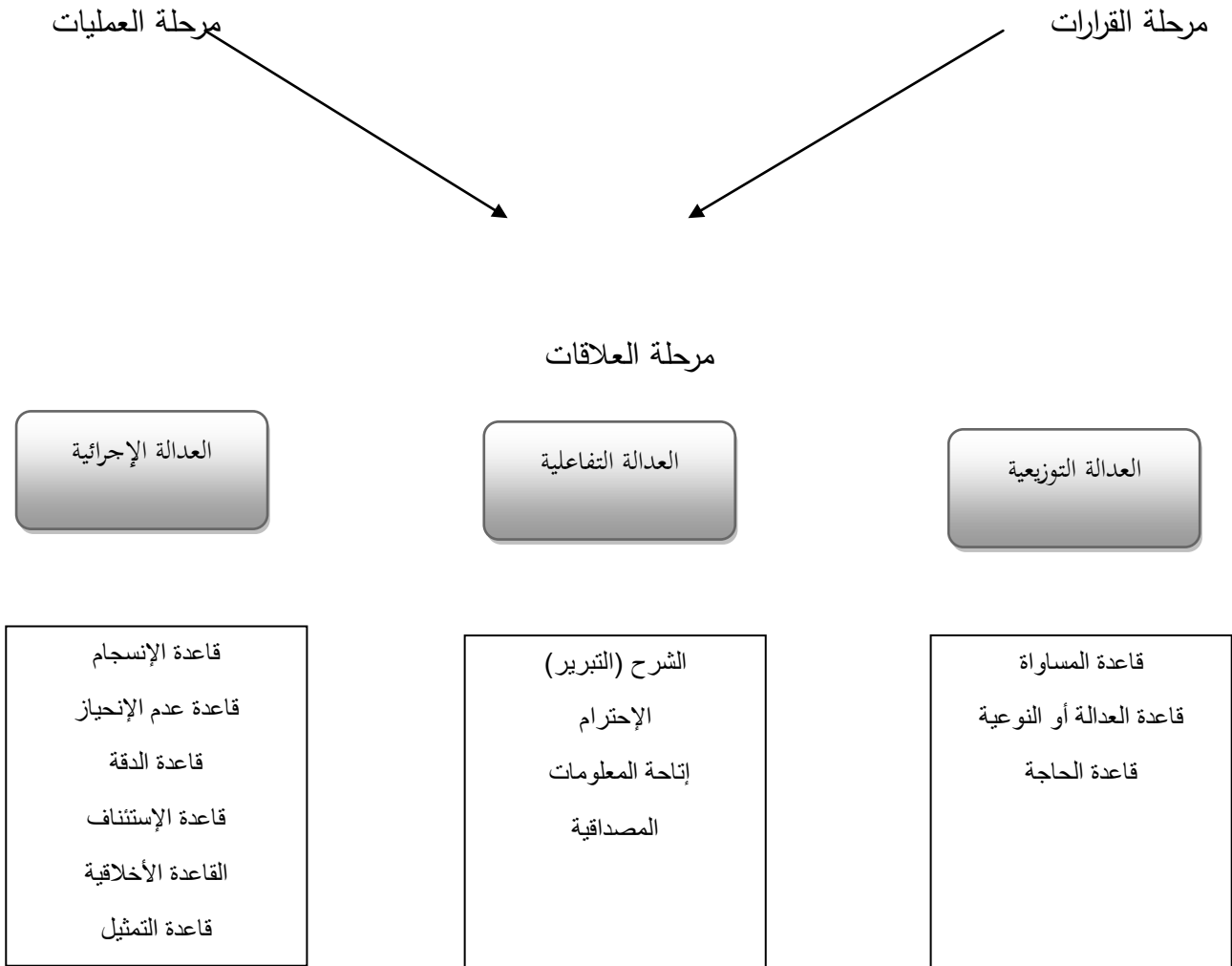
### المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

#### المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

الكثير من الأدبيات تطرقت إلى أبعاد العدالة التنظيمية كعنصر قائم بذاته فكل منهم درسها حسب مذهبه و إتجاهه على إعتبار أن العدالة بأبعادها تختلف من مجال لآخر، وسنتناول فيما يلي أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تداولاً في البحوث و الأكثر شيوعاً في الدراسات.

تجمع أغلب الأدبيات التنظيمية على أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية كما وضعها آدمز حسب كل من دراسة (بولهواش، 2020، صفحة 144) و (سلامنه، صفحة 269) سيتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (04): يوضح أبعاد وقواعد العدالة التنظيمية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالإستعانة بدراسة(الحمدي، أبو القاسم أخضر، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الأغواط،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،2015).

فيما يلي شرح مفصل لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وقواعدها المذكورة في الشكل السابق:

#### • العدالة التوزيعية:

ركزت معظم الدراسات في الماضي وحتى عام 1975 على عدالة التوزيع كمكون أساسي للعدالة التنظيمية، وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (جلاب، 2018، صفحة 692) .

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجر والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية (الدوسري، 2018، صفحة 12).

وقد حدد الباحثين ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي (الدين، 2017، صفحة 244):

**1. قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى كتساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تتجاوز قاعدة المساواة.

**2. قاعدة العدالة أو النوعية:** وتعني هذه القاعدة أن كل الناس ويغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس،العرق،الدين...) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على مكافآت، فمثلا تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بأن هناك تتجاوز على قاعدة النوعية.

**3. قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا (تقديم امرأة متزوجة ولها أطفال على أخرى غير متزوجة) وإذا حصل العكس فإن المرأة غير المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

## • العدالة الإجرائية:

هي الإجراءات و السياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل (كريم، 2019، صفحة 221) ، تتمحور العدالة الإجرائية حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية، كالراتب وعبء العمل بين الموظفين، وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، ووجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (محيميد، 2016، صفحة 74).

ويرى بعض الباحثين أنه لكي تكون الإجراءات عادلة فلا بد من توفر النقاط التالية (الدوسري، 2018، صفحة 16):

- أن تطبق باستمرار على إختلاف الأشخاص والأزمنة
  - أن تكون خالية من التحيز
  - أن تضمن جمع المعلومات الدقيقة وإستخدامها في صنع القرارات
  - أن تتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة
  - أن تتفق مع المعايير الأخلاقية
  - أن تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار.
- ويسمى البعض الآخر القواعد الإجرائية الستة (الشاوي، 2011، الصفحات 16-17):
- قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات
  - قاعد عدم الإنحياز: يجب عدم غلبة المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار
  - قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة و دقيقة
  - قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه
  - القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع الموارد يجب أن يتم وفق للمعايير الأخلاقية

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة

• **التكامل بين عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات:**

هناك دراسات عدة في العدالة التنظيمية أوضحت أن إدراك الفرد للعدالة التوزيعية يؤدي إلى إدراكه للعدالة الإجرائية حيث أن كلا منها يؤثر في الآخر، فمن الممكن أن يستخدم الأفراد المخرجات (ناتج للعدالة التوزيعية)؛ كمؤثر للعدالة الإجرائية، كما أن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات، من الممكن أن يحسن من إدراكه لعدالة التوزيع الذي حصل عليه. وأن كليهما يؤثران على النتائج المحققة وعلى سلوكيات و ردود أفعال الفرد داخل المنظمة (طه، 2017، صفحة 49).

• **العدالة التفاعلية:**

تعد العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعني إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وهناك صلة مباشرة للعدالة التفاعلية مع الجانب الإنساني للممارسات التنظيمية، بينما العدالة التوزيعية و الإجرائية تختص بعمل المنظمة، فالعدالة التفاعلية تركز على سلوكيات الأفراد والإتصال الشخصي بهم من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتهتم بدرجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستسقات من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية، على عكس العدالة التوزيعية والإجرائية (الذبحاوي، 2016، صفحة 313).

وتشمل العدالة التفاعلية على العناصر التالية (سعيدة، 2014/2015، صفحة 26) :

- معاملة الرئيس لمرؤوسيه بإحترام و تقدير؛
- معاملة الرئيس لمرؤوسيه بإنصاف دون تحيز؛
- إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطالب؛
- صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمرؤوسين وتقديمها في الوقت المناسب؛

وتضم العدالة التفاعلية نوعين من العدالة هما (المدو، 2012، صفحة 53):

**1. عدالة القرارات الشخصية:** هي مدركات العملي للطريقة العادلة التي يعاملون بها من قبل الآخرين خصوصا الجهات العليا، وتشير إلى أن تتعامل السلطات بإحترام مع العاملين المتأثرين بقراراتهم وتقديم الإعتذار للأثار السلبية لقراراتهم.

2. **عدالة المعلومات:** تشير إلى مدى تقديم معلومات للعمال، تفسر لماذا تم تطبيق إجراءات أو توزيع عوائد بطرق معينة، كما أنها تركز على التعليل والشرح المقدم للعمال حول كيفية تطبيق مختلف الإجراءات، أو لماذا تم توزيع العوائد بأسلوب معين (ميروح، 2017، صفحة 559)، وتعد العدالة المعلوماتية كمفهوم اجتماعي للعدالة الإجرائية، وعدالة العلاقات الشخصية المفهوم الاجتماعي للعدالة التوزيعية.

في بعض المراجع هنالك بعدين آخرين مستقلين للعدالة هما العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، إلا أنه في هذا البحث قمنا بدمج العدالة التقييمية داخل بعد العدالة الإجرائية، بإعتبار أن التقييم هو أحد الإجراءات التي تقوم بها المنظمة. وكذلك هو الحال مع بعد العدالة الأخلاقية قمنا بدمجها في العدالة التفاعلية، بإعتبار أن الممارسات الأخلاقية تكون عبارة عن سلوكيات يتم الشعور بها عند المعاملات، هذا على إعتبار أن العدالة التفاعلية أو كما يطلق عليها عدالة التعاملات هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات.

يلاحظ أن هناك ترابطا وثيقا بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه للمنظمة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعا.

### المطلب الثاني: الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توفرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الإيجابية كالثقة التنظيمية، سلوك المواطننة التنظيمية، الولاء التنظيمي وغيرها، أما غيابها فينجر عنه الكثير من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي.

وسنتطرق إلى بعض المتغيرات التنظيمية التي تتجلى من خلالها أهمية العدالة التنظيمية في المنظمة منها مثلا:

- **الثقة التنظيمية:** تعتبر الثقة التنظيمية عنصر مهم وأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث تعرف بأنها "إيمان العامل بمصداقية المنظمة، وأنها لن تستغله وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن

التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضائها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنة أو جديرة بالثقة" (بوداود، 2019، صفحة 441).

ولقد بينت الدراسات أن من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة (سعيدة، 2014/2015، صفحة 49).

• **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك التطوعي الإختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها و كفاءتها (سليمان، 2017، صفحة 172)".

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من الإيثار و الكياسة (اللباقة)، وعي الضمير والتفاني، السلوك الحضاري والروح الرياضية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة وبالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه العامل تجاه منظمته والعكس صحيح (سعيدة، 2014/2015، الصفحات 50-51).

• **الولاء التنظيمي:** يلخص مفهوم الولاء التنظيمي بأنه "إخلاص العامل للمؤسسة وإستمراره للعمل فيها مدى الحياة دون التفكير في تركها أو الإستغناء عنها" (مقدم، 2017، صفحة 211).

إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل وعلى تبني قيم المنظمة، حيث أن شعور العامل بالإرتباط النفسي أو الولاء التنظيمي قائم على حصوله على شئ مهم بالنسبة له، وهذا الشئ قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التفاعلات، وعليه فغنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى المنظمة (سعيدة، 2014/2015، صفحة 51)

• **الفساد الإداري والمالي:** يعرف الفساد الإداري بأنه "إستغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكّل إنتهاكا للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي" ويندرج ضمنه أشكال وصور للفساد داخل المنظمة منها الفساد التنظيمي و الفساد السلوكي و الفساد المالي والذي "يتمثل بمجموعة المخالفات السلبية التي يرتكبها الفرد الموظف عند إنجاز المعاملات المالية " (علوان، 2007، صفحة 61\_62).

إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد الإداري والمالي، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالإرتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لايقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد إتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل (سعيدة، 2014/2015، الصفحات 52-53).

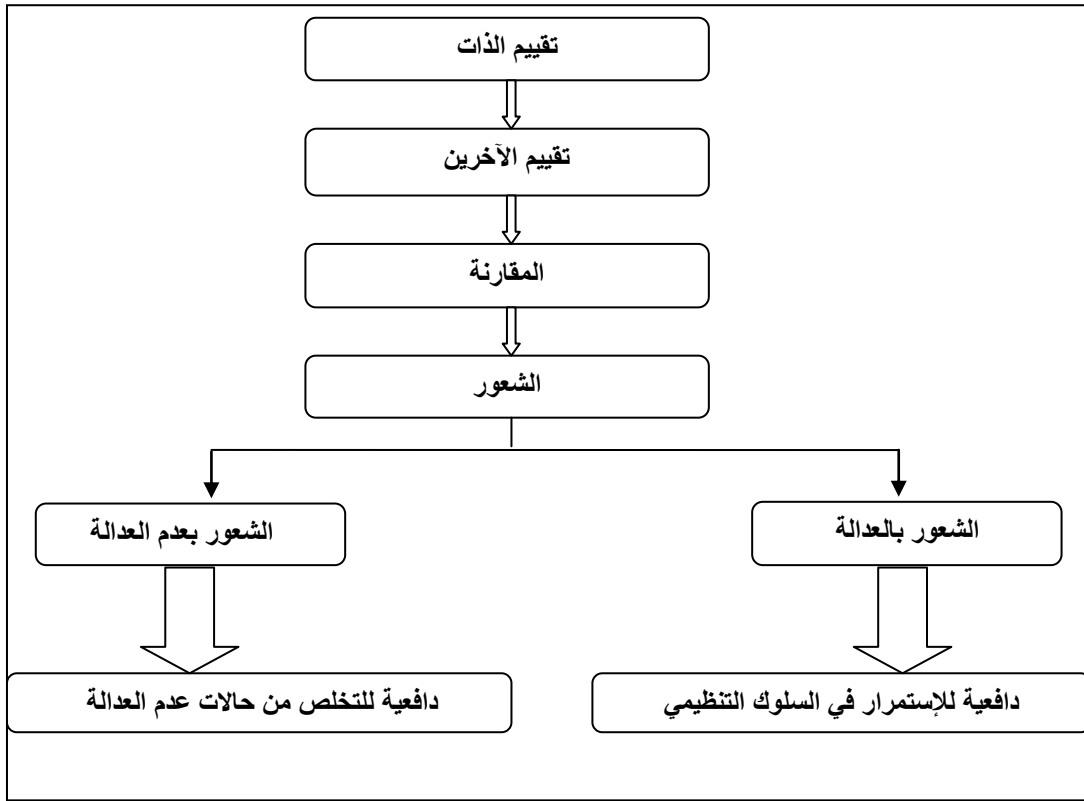
#### المطلب الثالث:مدركات العدالة التنظيمية

إن إدراك العدالة يختلف من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى، ومن ثقافة لأخرى إلا أن المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين الآخرين تعبر عن مدركات العدالة لديه، وأن تلك المقارنة تتم من خلال الخطوات التالية (رجب، 2016، صفحة 23):

- تقييم العاملين لكيفية تعامل المنظمة معهم، فهم يتطلعون إلى معاملة عادلة.
  - مقارنة العاملين لكيفية تعامل المنظمة مع نظرائهم في العمل (مثل زميله في نفس مجموعة العمل أو في مجموعة أخرى ضمن نفس المنظمة).
  - تقييم العاملين لنتيجة مقارنة معاملتهم مع معاملة الآخرين في المنظمة.
- إن إدراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناء على هذا التقييم وبحسب (Moorman and Griffin) وضع الشكل التالي لخطوات إدراك العدالة التنظيمية:



الشكل (05): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكه



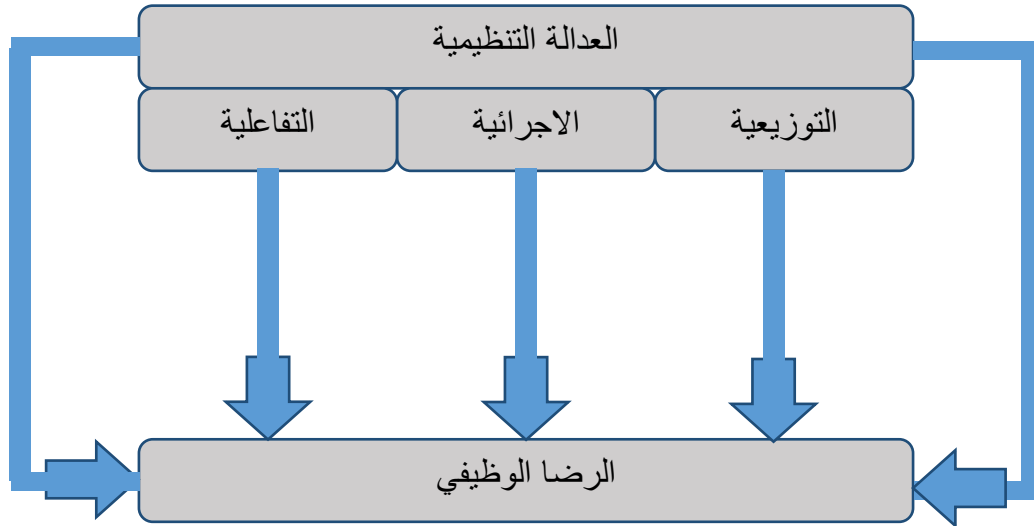
المصدر: حسب دراسة محمد ناصر راشد أبوسمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة لنيل درجة الماجستير) كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة - 2015.

لذلك تعتبر المقارنات التي يقوم بها العاملون في المنظمة سواء مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم التي يحصلون عليها، (مقارنة ذاتية مع أنفسهم) أو مقارنة أنفسهم مع الآخرين، هي من المقومات الأساسية التي تؤدي إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، والتي ينتج عنها تحديد موقفه وتوجهاته من المنظمة التي تنعكس على سلوكه في العمل.

### المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

تعد العدالة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فشعور الموظف بالعدالة يؤثر على مستوى اندفاعه للعمل، و سنوضح في الشكل الموالي، العلاقة التفاعلية الممكنة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي؛

الشكل (06): علاقة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة

و سنوضح في الفقرات الموالية، كيفية تأثير كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي؛

#### المطلب الأول: أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي

إن إهتمام المنظمة بالعدالة التوزيعية بقواعدها الثلاث قاعدة المساواة وقاعدة العدالة ، وقاعدة الحاجة، يساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعامل، فشعور العامل بالمساواة والعدالة يضيف لنفسيته الشعور بالإطمئنان وعدم الخوف والرضا (الحمداني، 2019، صفحة 237)

للعدالة التوزيعية بقواعدها الثلاث أثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، فعند توفر قاعدة المساواة والعدالة وقاعدة الحاجة في المنظمة يطمئن العامل ويحس بالراحة النفسية ويدرك حينها بأن حقوقه محفوظة. فتوفر العدالة التوزيعية يزيد من رضا العاملين وذلك لضمان حقوقهم والحد من التجاوزات التي تمس بها.

**المطلب الثاني: أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي**

يعد إرساء قواعد العدالة الإجرائية في المنظمة إستقراراً مبدئياً لها، بحيث كلما كانت هذه الإجراءات عادلة في منظور العمال، كلما زاد شعورهم بالرضا عن المنظمة التي يعملون بها (عبود، 2012، صفحة 76).

أيضا من أهم ما يتمخض عن تحقيق العدالة الإجرائية هو تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والالتزام التنظيمي والثقة بالمشرف والتفاني في العمل والإنجاز والمواطنة المنظمة، وهذا كله يصب في معنى الرضا الوظيفي للعاملين كونه يتحقق بوجود قواعد العدالة الإجرائية (فليح، 2008، صفحة 13).

تعتبر العدالة الإجرائية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها كبعد مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، وهي ذات تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تحسين الأداء للمنظمات.

**المطلب الثالث: أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي**

حسب دراسة (عبود، 2012) فإن العدالة التفاعلية ترتبط بالرضا عن العمل بشكل كبير، حيث كلما كانت قوة العلاقات التي تربط المدير بمروؤوسيه قوية، ويسودها الإحترام المتبادل والمصادقية وقائمة على أساس ديمقراطي، كان دورها كبيرا في تحسين نفسية العاملين وشعورهم بالإنسانية والرضا عن المنظمة.

يوجد ترابط كبير بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي كون المنظمة تهتم بالعدالة التفاعلية عند تعاملها مع العاملين، التي تتمثل في حسن التصرف ومعاملة الرئيس لمروؤوسيه، بحيث أن العمل في بيئة جيدة تتميز بالمعاملة الحسنة تزيد من شعور العاملين بالسعادة والطمأنينة، وذلك لإحساس العامل بالتقدير للجهود التي يبذلها وأيضا معاملته بإهتمام وإحترام مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وزيادة دافعيته، وهذا ما يجعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي (وسيلة، 2018-2019، الصفحات 85-86).

يرى الباحث أنه إذا تحققت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة داخل المنظمة تتحقق أهداف المنظمة، كون العدالة تزيد من نسبة شعور العاملين بالرضا عن عملهم وذلك لضمان حقوقهم، والإستفادة من الصلاحيات المختلفة دون تمييز، وهذا ما يضمن السير الصحيح للمنظمة وبالتالي النمو بأهدافها.

## خلاصة

إن تجسيد قيم العدالة والمساواة داخل المنظمة يعتبر ذو أهمية كبرى، و التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل ورفع إنتاجيته. والذي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على المنظمة، كما أن تحقيق المدير لمتطلبات العدالة التنظيمية وجعلها مجسدة بشكل واضح وعادل من عدالة في الأجور، الحوافز، الترقيات، دقة القرارات المتخذة وعدم التحيز فيها والمعاملة الحسنة والأخلاقية، قادرة على إظهار العديد من الجوانب للعامل، فبوجود العدالة التنظيمية يسعى إلى التغيير، التجديد، التطوير، الإبداع والابتكار على اعتبار أنه جزء من المنظمة وأن هذه المنظمة منحت الرضا الكاف لاستمراره في إعطاء المزيد .

## الفصل الرابع:

دراسة حالة مركز التكوين المهني  
فضيلة سعدان ببسكرة

## تمهيد

بعد تقديم أهم المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث؛ من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكذا أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، من خلال إبراز الدور الذي يمكن ان تؤديه ممارسة العدالة التنظيمية من طرف مسيري المؤسسات في التأثير على الرضا، لدى الموظفين و العمال. سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة توضيح وإثبات أثر العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية على الرضا الوظيفي، وذلك بإسقاط الجانب النظري لبحثنا على أحد المؤسسات، حيث وقع إختيارنا على مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان - بسكرة - . حرصا منا على تحقيق أهداف دراستنا هذه، و الإجابة على التساؤلات المطروحة. ذلك ان المؤسسة محل دراسة الحالة تتوفر على إطارات و موظفين يملكون صفة المستجوب المتعلم و الذي يملك معارف كافية تسمح له بفهم عبارات الاستبيان الذي اعتمده كإداة لجمع البيانات.

وسنتطرق في هذا الفصل التطبيقي، إلي دراسة دور العدالة التنظيمية، في تحقيق الرضى الوظيفي بالمؤسسة، و ذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تشكل مراكز التكوين المهني والتمهين الشبكة القاعدية لمنظومة التكوين المهني، وهي موزعة عبر كل ولاية. اذ تتميز بطابعها المحلي. وهي مكلفة بضمان تكوينات في المستويات من (01 إلى 04)، تتوفر على ملحقات كما تتوفر أيضا على فروع مندوبة، وتهدف بذلك إلى تقريب عروضها التكوينية من طالبي التكوين.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هو مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان - إناث3- بسكرة، مرجع إنشائه المرسوم رقم 64/91 بتاريخ 1991، يقع مقره في طريق الخروج من بسكرة بإتجاه طولقة بمحاذات الطريق، يتربع على مساحة قدرها 2000م<sup>2</sup>، وقدرة إستيعابه النظرية تعادل 250 متريص، كما أن عدد الهياكل البيداغوجية فيه 17 مقسومة بين ورشات، و أقسام وأقسام متخصصة، بالإضافة لمكتبة للمطالعة و ملعب رياضي، كما أنه يحتوي على النظام الداخلي للمتريصين بطاقة إستيعاب قدرها(40) و مطعم بطاقة إستيعاب(300).

#### 1. التأطير الإداري:

- عدد العمال الدائمين:49 منهم في الأسلاك المشتركة:11 ، والأسلاك التقنية 38.
- عدد العمال المتعاقدين:34.

#### 2. التأطير البيداغوجي :

- المكونون الدائمون : 23
  - منهم : أستاذ متخصص من الدرجة الأولى و عددهم 6؛
  - منهم : أستاذ متخصص من الدرجة الثانية و عددهم 2؛
  - منهم : أستاذ التكوين المهني و عددهم 15 ؛
- المكونون المؤقتين : 23 منهم : 01 عقود ما قبل التشغيل ؛
- المكونون المتعاقدون ( الساعات الإضافية ) ، بحيث لا يوجد هذا الصنف من المكونين.

#### 3. التخصصات و الحرف:

من بين التخصصات المتوفرة والساري بها التكوين في المركز حسب الأنماط والأجهزة هي :

الطرز، خياطة،بلاط، خزف وفسيفساء، ترصيص صحي وغاز، المحاسبة، فندقة خيار إستقبال، حلقة سيدات، مساعدة حضانة، سكاقة، أمينة مكتبية، ميكانيك تصليح مركبات الوزن الخفيف، قص

وتصنيف الشعر، كهرباء معمارية، كهرباء صناعية، حلاقة رجال، الجزارة ومنتجات اللحوم، خبازة ومعجنات، فندقة خيار الطبخ، صناعة الحلويات، عون إدراج المعلومات، البستنة، تحضير الأطباق التقليدية.

ويتم تصنيف شهادات التكوين المهني عن طريق مستوى التأهيل وتتمثل في:

المستوى الأول: شهادة التكوين المهني المتخصص؛

المستوى الثاني: شهادة كفاءة مهنية؛

المستوى الثالث: شهادة مهارة مهنية؛

المستوى الرابع: شهادة تقني.

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

باعتبار مركز التكوين المهني مؤسسة تعليمية، فلا شك بان أهدافه تتقاطع مع مختلف هذا النوع من المؤسسات، و من ابرزها ما سنتطرق له في الفقرات الموالية:

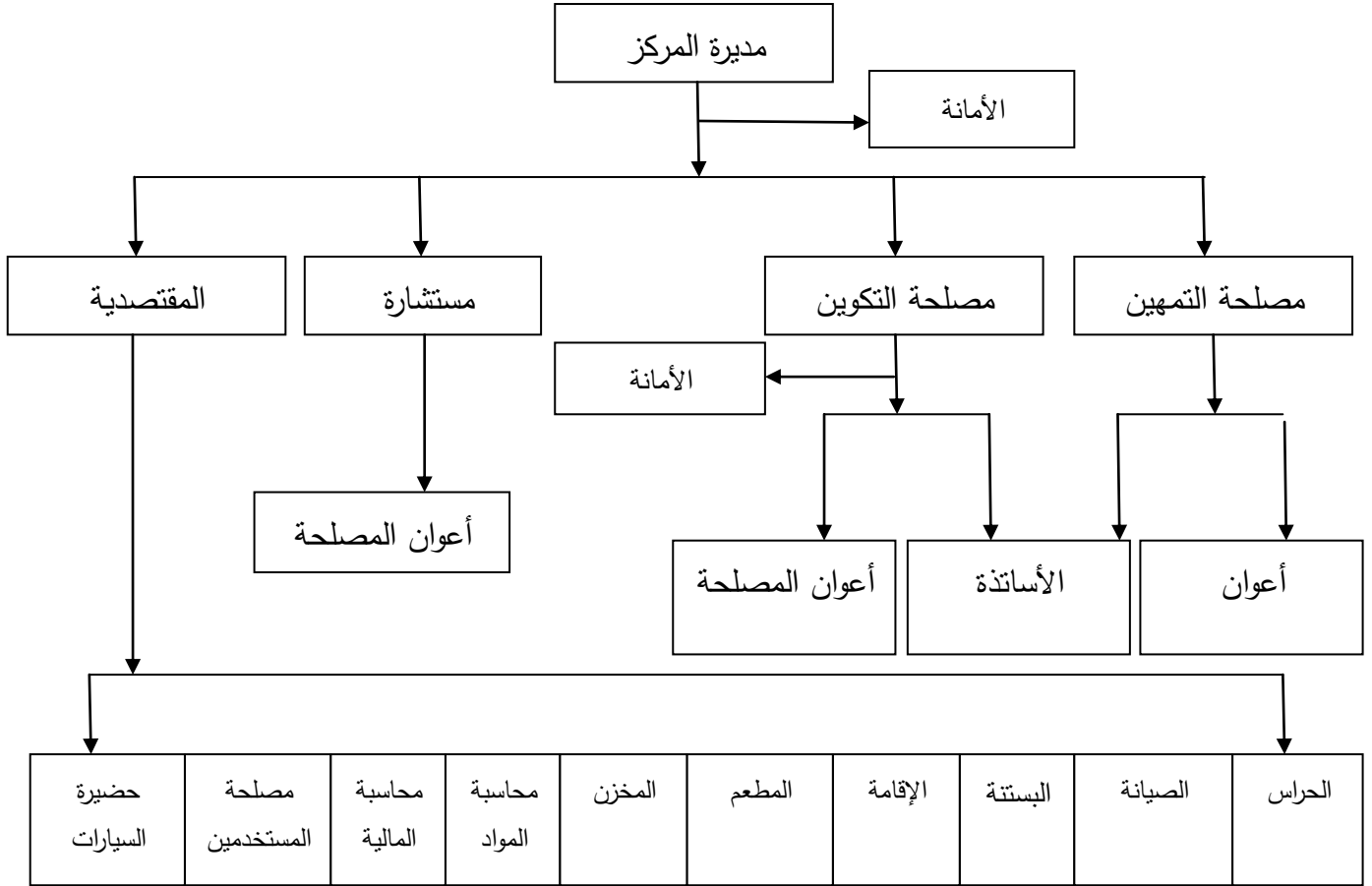
- ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهلة، لتلبية إحتياجات سوق العمل من خلال التكوين الإقامي والتكوين عن طريق التمهين؛
- ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال والموظفون، قصد تحسين مؤهلاتهم وإتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل والتطور التكنولوجي؛
- تزويد المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة، والقادرة على التحكم في منصب الشغل؛
- تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحيين مستمر لمعارف ومؤهلات العمال وفق تطورات المهن؛
- ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا أولي يؤهله لشغل منصب عمل؛
- ترقية الفئات الشبابية قصد تسهيل إدماجهم في الحياة العملية.



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مخطط يبين ترابط المصالح داخلها، و نلاحظ في الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين أن هذا الترابط يكون على الشكل التالي :

الشكل(07): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة -



المصدر: مصلحة المستخدمين بمركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان - بسكرة -

في أعلى الهيكل يأتي مدير المركز وهو المسؤول الأول في التسيير و التنظيم كمراتب لكافة المصالح من مهامه: الإشراف على كل النشاطات الداخلية والخارجية، توجيه المرؤوسين لإنجاح الأهداف المسطرة للمركز، التوعية الدائمة للمرؤوسين، التسيير الإداري، المالي، التقني والتربوي، المراقبة لكل مكونات المركز، البشرية منها والمادية.

مصلحة التمهين: تقترب في شكلها من مصلحة التكوين إضافة إلى بعض الخصوصية في مجال تكوين المتمهين في الوسط المهني تشرف على متابعة المتمهين في الوسط المهني ومتابعتهم تقنيا من خلال مجموعة من الاساتذة.

مصلحة التكوين: تشرف على المتابعة التقنية والبيداغوجية للأساتذة والمترشحين وتنظيم الامتحانات والاجتماعات مع الأساتذة والتنسيق كما تدير العديد من التخصصات وتوضع المصلحة تحت إشراف المساعد التقني البيداغوجي.

مصلحة المقتصدية: يشرف على هذه المصلحة المقتصد المسير و هو المسؤول على مراقبة العمال ويهتم بالمداخل والمصاريف المالية للمركز، تسيير وتخزين وصيانة ممتلكات المركز والحرص على المعاملات المالية المقررة في الميزانية، تسيير ميزانية المركز طبق القوانين المنصوص عليها، تحضير الاحتياجات وضبط الوضعيات المالية المرحلية (الثلاثية، السادسة أو السنوية)،

### المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة

#### المطلب الأول: الخصائص الشخصية لمبحوثي الدراسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، لأفراد عينة الدراسة وهي؛ الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. والجدول الموالي يلخص هذه البيانات:

#### الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية

البيان	التكرار	% N النسبة	
الجنس	ذكر	20	55,6%
	أنثى	15	41,7%
	المجموع	35	97,2%
		22	2,8%
السن	أقل من 30 سنة	9	25,0%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	13	36,1%
	من 40 الى أقل من 50 سنة	9	25,0%
	50 سنة فأكثر	5	13,9%
	المجموع	36	100,0%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	11	30,6%
	ليسانس	10	27,8%
	تقني سامي	7	19,4%
	مهندس أو ماستر	3	8,3%
	دراسات عليا	1	2,8%
	تكوين مؤهل	4	11,1%
	المجموع	36	100,0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	19,4%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	47,2%

30,6%	11	10 الى أقل من 15 سنة
2,8%	1	15 سنة فأكثر
100,0%	36	المجموع

**المصدر:** من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير الجنس يتبين أن نسبة الذكور بلغت (55,6%)، في حين نسبة الإناث (41,7%)، وهي نسب متقاربة.

وفيما يخص العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (25%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (36%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت بـ (25%)، وفي الأخير (9,13%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه يمكننا القول أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن ما نسبته (30,6%) غير حاصلين على شهادة البكالوريا، و(27,8%) حاصلين على شهادة الليسانس، بينما كانت نسبة التقنيين (19,4%)، في حين نسب المؤهلات الأخرى كانت منخفضة وينسب متفاوتة، وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية من مستويات مختلفة (طور الثانوي، الجامعة، المعهد) بشكل كبير .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (19,4%) تقل خبرتهم عن 5سنوات، و (47,2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين(5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (30,6%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (2,8%). و عليه فان خبرة المستجوبين انحصرت بين 5 الى 15 سنة، مما يعني تمتع موظفي المؤسسة برصيد مهني و خبرة كافية، تجعل قدراتهم المهنية أكثر نجاعة في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية و المعرفية.

#### المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة ؛ شمول الاستمارة لكل العناصر التي وردت في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى.

أ- الصدق الظاهري

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم(1)، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان كما هو موضح في الملحق رقم (2).

ب- صدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة)

وذلك بحساب معاملات الارتباط(بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

**الجدول رقم (04):** معامل الارتباط بين محاور المتغير الأول ( العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور

معامل الإرتباط		
العدالة التنظيمية		
1	معامل بيرسون	العدالة التنظيمية
	Sig. (ثنائي)	
36	N	
,755**	معامل بيرسون	العدالة التوزيعية
0	Sig. (ثنائي)	
36	N	
,779**	معامل بيرسون	العدالة الإجرائية
0	Sig. (ثنائي)	
36	N	
,637**	معامل بيرسون	العدالة التفاعلية
0	Sig. (ثنائي)	
36	N	
الإرتباط عند مستوى الدلالة 0.01(ثنائي).		

**المصدر:** من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق يتضح أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05):معامل الارتباط بين محاور المتغير الثاني ( الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط		
الرضا الوظيفي		
الرضا الوظيفي	معامل بيرسون	1
	Sig. (ثنائي)	
	N	36
الرضا عن الأجر	معامل بيرسون	,518**
	Sig. (ثنائي)	0,001
	N	36
الرضا عن طبيعة العمل	معامل بيرسون	,805**
	Sig. (ثنائي)	0
	N	36
الرضا عن نمط الإشراف	معامل بيرسون	,717**
	Sig. (ثنائي)	0
	N	36
الرضا عن العلاقات	معامل بيرسون	,722**
	Sig. (ثنائي)	0
	N	36
الرضا عن ظروف العمل	معامل بيرسون	,824**
	Sig. (ثنائي)	0
	N	36
الإرتباط عند مستوى الدلالة 0.01(ثنائي).		
الإرتباط عند مستوى الدلالة 0.05(ثنائي).		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل " ألفا كرونباخ Cronbach Alpha" على العينة المتحصل عليها، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

#### 1- ثبات محور العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محور العدالة التنظيمية

معامل الصدق والثبات	
معامل الصدق	ألفا كرونباخ
0.924	.854

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الأول "العدالة التنظيمية" قريب من الواحد حيث بلغ (0.924)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 2- ثبات محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم ( 07 ): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محور الرضا الوظيفي

معامل الصدق والثبات	
معامل الصدق	ألفا كرونباخ
0.948	.899

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الثاني "الرضا الوظيفي" قريب من الواحد حيث بلغ (0.948)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 3- اختبار الصدق والثبات الكلي

الجدول رقم ( 08 ): معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الكلي للاستبيان

معامل الصدق والثبات
---------------------

معامل الصدق	ألفا كرونباخ
0.909	.827

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل الصدق الكلي للاستبيان قريب من الواحد حيث بلغ 0.909، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد معرفة خصائص مبحوثي الدراسة وبيان صدق أداة الدراسة وثباتها، يأتي هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور العدالة التنظيمية، ومحور الرضا الوظيفي، ومن ثم إختبار الفرضيات كمحاولة لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة مركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة -، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وللتأكد من صحة النتائج أكثر استخدمنا تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار.

### المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث استخدمنا مقاييس الإحصاء الوصفي؛ أي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث، عن عبارات الإستبيان، والمتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) دالا على مستوى "راضي جدا"، ومن (1,80-2,59) دالا على مستوى "راضي"، ومن (2,60-3,39) دالا على مستوى "راضي نوعا ما"، ومن (3,40-4,19) دالا على مستوى "غير راضي"، ومن (4,20-5) دالا على مستوى "غير راضي تماما" ويظهر الجدولان (09) (10) تلك النتائج.

1- تحليل المحور الأول العدالة التنظيمية

جدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العدالة التنظيمية

الإحصاء الوصفي			
مستوى الرضا	الانحراف	المتوسط	N
راضي جدا	,845	1,53	36
راضي	1,344	2,28	36
راضي	1,283	2,19	36
راضي	1,422	2,25	36
راضي	1,276	2,17	36
راضي	1,074	2,08	36
راضي	,749	1,81	36
راضي	,974	2,28	36
راضي	1,082	2,17	36
راضي	1,000	2,17	36
راضي	,647	2,10	36
راضي	1,036	2,11	36
راضي	,793	2,00	36
راضي	,854	2,11	36
راضي	,845	2,17	36
راضي	,866	2,22	36
راضي	,672	2,12	36
راضي	,581	2,10	36

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

في القراءة الإحصائية للجدول السابق الذي يعبر عن متغير العدالة التنظيمية بأبعادها، العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، نجد أن المستجوبين راضون على مستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1-1. بعد العدالة التوزيعية: جاء بالترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.08) بإنحراف معياري (1,074). ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى رضا العمال، كما نلاحظ



أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد العدالة التوزيعية تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,53 - 2,28)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,845 - 1,422). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى مرتفع من العدالة التوزيعية، حيث مستوى قبول عبارة "تتناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرة الذاتية للعامل" تكللت معظم إجاباتها براضي جدا، في حين عبارات: "الراتب الشهري مقارنة بالمجهودات التي يبذلها العمال"، "تناسب الحوافز المادية التي يحصل عليها العامل"، "تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية"، "عدالة توزيع الأجور في المركز"، كان متوسط إجاباتها راضي. أي أن العمال راضون عن العدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة.

**1-2. بعد العدالة الإجرائية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.10) بإنحراف معياري (0.647)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا العمال. كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد العدالة الإجرائية تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,81 - 2,28)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,749 - 1,082). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مناسب، حيث أن العبارات؛ "توفر مستوى مرتفع من الإجراءات التي تتسم بالإنصاف"، "التحيز في تطبيق القرارات الإدارية"، "إتخاذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز"، "تجميع المعلومات من قبل الإدارة قبل إتخاذ القرارات"، تكللت معظم الإجابات عنها بالرضا، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون عن العدالة الإجرائية.

**1-3. بعد العدالة التفاعلية:** جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,12) بإنحراف معياري (0.672). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى رضا العمال.

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد العدالة التفاعلية تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,00 - 2,22)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,793 - 1,036). مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون عن عبارات هذا البعد من "شرح المبررات التي دفعت بالمسؤول إلى إتخاذ القرارات"، "الإحترام عند إتخاذ هذه القرارات"، "السماح بالمعارضة على القرارات المتخذة ومناقشتها مع المسؤول"، "عدم السماح للأساتذة بمعرفة أي نشاطات علمية إلا عند قروب موعدها"، تكللت معظم الإجابات عنها بالرضا، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون عن العدالة التفاعلية داخلها.

2- تحليل المحور الثاني الرضا الوظيفي:

جدول ( 10 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي

الإحصاء الوصفي			
مستوى القبول	الانحراف	المتوسط	N
راضي نوعا ما	1,052	2,92	36
راضي نوعا ما	1,15	3,14	36
راضي نوعا ما	1,251	2,75	36
راضي نوعا ما	0,929	2,94	36
راضي	0,889	2,19	36
راضي	1,125	2,36	36
راضي	1,072	2,22	36
راضي	1,157	2,56	36
راضي	1,046	2,36	36
راضي	0,8	2,34	36
راضي	1,046	2,14	36
راضي	0,95	2,11	36
راضي	1,059	2,28	36
راضي	0,815	2,28	36
راضي	0,786	2,2	36
راضي	0,845	2,17	36
راضي	1,037	2,19	36
راضي	1,025	2,42	36
راضي	0,851	2,26	36
راضي نوعا ما	1,171	2,67	36
راضي	1,18	2,42	36
راضي نوعا ما	1,348	2,69	36
راضي	1,03	2,59	36
راضي	0,63	2,47	36

**المصدر:** من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق الذي يعبر عن متغير الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة: الرضا عن الأجر، الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن العلاقات، الرضا عن ظروف العمل، نجد أن المستجوبين راضون على وظائفهم، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

**2-1. بعد الرضا عن الأجر:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,94) بإنحراف معياري (0,929).

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرضا عن الأجر تتسم بالرضا نوعا ما، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,75-3,14)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1,052 - 1,251). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مقبول، حيث تكلفت معظم إجابات العمال عن العبارات: "الأجر الذي تتقاضاه كاف لتلبية متطلبات المعيشة"، "الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع مجهوداتك المبذولة"، "الأجر الذي تحصل عليه موازي لأجور موظفين آخرين في نفس درجتك في مؤسسات أخرى"، بالإجابة راضي نوعا ما، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون بشكل مقبول عن الأجر الذي يتقاضونه.

**2-2. بعد الرضا عن طبيعة العمل:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,34) بإنحراف معياري (0,8)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا العمال.

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرضا عن طبيعة العمل تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,19-2,56)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,889 - 1,157). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مناسب، حيث تكلفت معظم إجابات العمال عن العبارات: "تتسم إجراءات و أهداف ومتطلبات عملك بالوضوح"، "طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم و تخصصك"، "يتيح لك منصبك الفرص لاكتساب خبرات ومهارات جديدة"، "طبيعة العمل الذي تقوم به يتناسب وهدفك في الحياة"، "طبيعة العمل الذي تقوم به وقدراتك وامكاناتك"، بالإجابة راضي، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون بشكل مقبول عن طبيعة العمل الذي يقومون به.

**2-3. بعد الرضا عن نمط الإشراف:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,2) بإنحراف معياري (0,786)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا العمال.

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرضا عن نمط الإشراف تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,11-2,28)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,815 - 1,059). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مناسب، حيث تكلفت معظم إجابات العمال عن العبارات: "يتبنى رئيسك المباشر أسلوب المناقشة والحوار"، "يتقبل رئيسك المباشر آراءك ومقترحاتك فيما يخص العمل"، "رئيسك المباشر عادل في توزيع المهام"، "طريقة تسيير رئيسك لأمر العمل جيدة"، بالرضا، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون بشكل مقبول عن نمط الإشراف داخل المؤسسة.

**2-4. بعد الرضا عن العلاقات:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,26) بإنحراف معياري (0,851)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا العمال.

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرضا عن العلاقات تتسم بالرضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,17-2,42)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (0,845 - 1,037). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مناسب، حيث تكلفت معظم إجابات العمال عن العبارات: "هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل"، "هناك درجة عالية من الاحترام والتقدير المتبادل مع زملائك"، "تتوافر فرص الاتصال بينك وبين زملائك في العمل"، بالرضا، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون بشكل مقبول عن العلاقات بينهم وبين زملائهم داخل المؤسسة.

**2-5. بعد الرضا عن ظروف العمل:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,59) بإنحراف معياري (1,03)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة رضا العمال.

كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الرضا عن ظروف العمل تتسم بالرضا نوعا ما، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,42-2,69)، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1,171 - 1,348). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى رضا مناسب نوعا ما، حيث تكلفت معظم إجابات العمال عن العبارات: "يمكنك الحصول على كل التجهيزات

والوسائل المادية التي تحتاجها لأداء عملك"، "يتميز مكان عملك بالراحة والأمان"، "ظروف العمل المادية جيدة مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة..."، "براضي نوعا ما، وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة راضون بشكل مقبول عن ظروف العمل داخل المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وعليه نستعين بنموذج الانحدار المتعدد لتحديد أثر الأبعاد: "العدالة التوزيعية"، "العدالة الإجرائية"، "العدالة التفاعلية" على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

#### • معامل الارتباط والتحديد للنموذج

الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا

تلخيص النموذج			
Modèle	R	R-deux	الخطأ القياسي في التقدير
1	,668 <sup>a</sup>	,446	,490
العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، (الثوابت) : القيم المتوقعة a.			
المتغير التابع: الرضا الوظيفي. b.			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.668)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

• جدول تحليل التباين

الجدول رقم (12): تحليل التباين للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	D	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	Modèle
,000 <sup>b</sup>	8,600	2,068	3	6,205	الإنحدار
		,241	32	7,697	البواقي
			35	13,902	المجموع

a المتغير التابع : الرضا الوظيفي  
b. القيم المتوقعة: (التوابت) العدالة التفاعلية, العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية، نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

• تقدير معاملات النموذج

الجدول رقم ( 13 ): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعدالة التنظيمية على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.

المعاملات					
Sig.	T	المعاملات غير الموحدة			Modèle
		المعاملات الموحدة	Erreur standard	A	
,001	3,726		,327	1,219	(التوابت)
,366	-,917	-,128	,082	-,075	العدالة التوزيعية
,619	,502	,085	,165	,083	العدالة الإجرائية
,001	3,823	,617	,151	,579	العدالة التفاعلية

a. المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

ومن خلال تحليل الجدول أعلاه نجد:

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على نحو مستقل في الرضا الوظيفي، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( 0.05 ) فقط لبعد: "العدالة التفاعلية" في الرضا الوظيفي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان- بسكرة -، وذلك بدلالة بلوغ قيمة T المحسوبة (3.823) بقيمة احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية ( 0.05).

وانطلاقاً من جدول تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعدالة التنظيمية على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، نستطيع تقييم الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

- نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تؤكد على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تؤكد على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
- ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تؤكد على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين (Analyse de variance) وقيمة R للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية كما يلي:

#### • معامل الارتباط والتحديد للنموذج

جدول رقم(14):معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا

ملخص النماذج			
Modèle	R	R-deux	الخطأ المعياري في التقدير
1	,362 <sup>a</sup>	,131	,596
.قيمة التوقع (constantes): العدالة التنظيمية			
b.المتغير التابع : الرضا الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين متغير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين المتغيرين (0.362)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

• جدول تحليل التباين

الجدول رقم (15): تحليل التباين للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	D	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	Modèle
.030 <sup>b</sup>	5,143	1,827	1	1,827	الإندثار
		.355	34	12,076	البواقي
			35	13,902	المجموع
a. المتغير التابع : الرضا الوظيفي					
b. القيم المتوقعة: (التوابت) العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.030)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.030)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول رقم (14) أن المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" يفسر ما قدره 36.2% من التغيرات الحادثة في "الرضا الوظيفي"، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، ومع ذلك يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدي العاملين بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل بديلتها، التي تؤكد على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ مناقشة و تفسير النتائج:

ان رضا العاملين بأي مؤسسة على العمل، يعد أمر لا يمكن تحديده بشكل موضوعي، إلا في حالة إعادة تقييمه بشكل دوري بحسب تغير ظروف العمل و بحسب مستجداته، و من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في هذه الدراسة، و بتحليل جدول تكرارات إجابات أفراد العينة على هذا الجانب، لاحظنا تقبلهم لمختلف جوانب العمل المادية و المالية و غير المادية. و هذا ربما يشير إلى توفر جل ما يحتاجه العامل و الموظف من شروط أساسية للعمل، و نتيجة التحسينات في المستوى المادي أي المقابل الذي يتحصل عليه الأفراد. لكن يبقى الحكم على أسباب موضوعية و محددات توجه أفراد العينة، إلى الإجابة بهذا الشكل الايجابي عن التساؤلات، رهين الدوافع وراء ذلك و كذلك الوقت الذي تم فيه إجراء الدراسة،



خاصة و ان الظروف الحالية تجعل النظر و الحكم على ميولات الأفراد للعمل و تقبلهم لمختلف جوانبه نسبي.

و في المقابل و باعتبار الرضا عن العمل هو المتغير التابع، فإننا بحثنا حول كيفية تأثير العدالة التنظيمية عليه، و هذا من خلال محاولة تقسيمها إلى أبعاد متفق عليها نظريا، تعكس جوانب ممارسات المسيرين لأخلاقيات مهامهم، و محاولتهم تطبيق أقصى درجة من التوازن في إجراءات تسمح للعامل بالشعور الايجابي تجاه مسؤوليه و عمله. و يبقى الحكم على مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بالمؤسسة ، يحتاج الى دراسة عن قرب لمستوى وعيهم و فهمهم للقواعد و القوانين التي تسيروهم، والتي عادة ما تطبق أو تمارس دون علم الفرد بحقوقه و لا بالاسس التي تحكم عمله. اذ اظهرت النتائج أن تركيز اهتمام المؤسسة بالعدالة في التوزيع أكثر منها في الإجراءات والتعامل. وهذا يشير إلى التسيير المبني على التعامل المادي مع الفرد، و التركيز عليه باعتباره المؤثر الرئيسي على سلوكه، لتأتي بعد ذلك الجوانب الأخرى المرتبطة في كثير من الأحيان بثقافة الفرد و مستوى وعيه و مسؤوليته، بحيث كلما اقتربنا أكثر من السلوكات الايجابية و المدروسة التي تجعل الفرد أكثر اندماجا و تفاعلا في العمل، كلما تطلب ذلك من المسيرين درجة عالية من الشعور بالعامل، و درجة عالية من الاحترام و الشفافية في إصدار القرارات او في تفسيرها. و هنا تبدأ صعوبة تحقيق هذه الممارسات خاصة في ظل التسيير المركزي عموما لمؤسساتنا.

و بهذا يكون مركز التكوين المهني محل الدراسة، متوفر على الحدود الدنيا و التي تعد أساسية، في تحقيق توازن بين الإجراءات و القواعد و توفير الظروف الأساسية للعمل، و بين ما يحتاجه الفرد سواء من الناحية المادية، أو من ناحية احتياجاته المعنوية التي قد تترجم في غالب الأحيان في شكل تقدير و مشاركة الموظف و العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، بشكل يمكن كل فرد انجاز مهامه في ظل الشعور بتوفر إطار قانوني و تنظيمي شفاف.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة اثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بمركز التكوين المهني فضيلة سعدان ببسكرة ، من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة " أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي " ، وبعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من العمال قوامها "50" إلا أن "36" منها استوفت شروط الدراسة، تبين لنا أن العمال في مركز التكوين المهني عبروا عن رضا وظيفي بمستوى مقبول ناجم عن تطبيق عدالة تنظيمية داخل المركز .

وهذا ما نجده معبر عنه في الجداول الإحصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية "2.10" من "5" وهو متوسط يعكس المستوى "راضي" ، كما تبين لنا أيضا أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي قد بلغ "2.47" من 5 وهو المتوسط الذي يقابل المستوى "راضي" في أداة الدراسة (الاستبيان)، وقد جاءت كل هذه النتائج لتبرهن على وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان بين هذين المتغيرين "0.668" وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) .

# الختامة

إن الدراسة النظرية التي أجريناها حول العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث، جعلتنا نتأكد أن لهذه الأخيرة دور واضح في بناء منظمات ذات أسس متينة، وذلك لما لها من تأثير عليها من حيث طريقة العمل والإجراءات والعلاقات التي تتكون بين العمال، ويصب كل هذا التأثير في نفسية العامل، مما يجعله يحس إما بالرضا الوظيفي ويكون ذلك في صالح المنظمة، أو بعدم الرضا مما يجعل نفسيته غير مستقرة وهذا ليس من صالح المنظمة.

و على هذا الأساس استهدفت الدراسة ميدانيا تسليط الضوء على أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين فضيلة سعدان ببسكرة. وتم الاعتماد كما رأينا على الإستمارة كأداة للدراسة، وخلصت النتائج إلى أن العمال راضيين على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المركز، حيث جاءت كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية بدرجة رضى عالية، كما بينت أيضا النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي داخل المركز مرتفع، حيث جاء كل من بعد (الرضا عن الأجر، الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الإشراف و الرضا عن العلاقات) بدرجة عالية، في حين بعد (الرضا عن ظروف العمل) جاء بدرجة متوسطة.

كما توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الصفرية التي مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 . وعليه تم تأكد على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

هذا التلخيص لما قمنا به في دراستنا الحالية، جعلنا نستطيع الحكم على مكانة العدالة التنظيمية في المؤسسات، وخاصة إذا كانت ممارسة بشكل ممنهج و مدروس من طرف المسيرين. إذ كثيرا ما يتفق الباحثون على الدور الذي يمكن أن يؤديه المسير في إنجاز العمل و في التأثير الايجابي على المرؤوسين، ومن هنا تظهر العلاقة بين تطبيق أسس العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي، الذي يعد نتيجة حتمية للسلوكات و الإجراءات الأكثر صرامة و عدالة و حكمة في نفس الوقت. فعدم تحقق ذلك لا بد و أن يظهر في أشكال متنوعة لعل ابسطها التماطل و التهاون في أداء الوظائف و المهام، وأشدها يظهر من خلال تراجع إنتاجية الفرد و عدم تحقق أهداف المؤسسة بشكل فعال و كفؤ.

و فيما يلي اهم النتائج المتوصل اليها نظريا و تطبيقيا:

✓ نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة النظرية

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي، قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز؛
- تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج أو المخرجات، وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بتلك المخرجات من جهة، وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى؛
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعد تطبيقها يدفع العاملين لاحتمال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة؛
- تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع تتمثل في العدالة التوزيعية وهي العدالة المتعلقة بتوزيع العوائد، العدالة الإجرائية وهي العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، والعدالة التفاعلية وهي عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم، وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض. إذ أن فقدان أي نوع من هذه الأنواع يؤدي إلى شعور العامل بعدم العدالة؛
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية؛
- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر إيجابية للفرد اتجاه وظيفته الناتجة عن الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة بالنسبة له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة؛
- لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، ذلك أن الأحاسيس والإعتقادات إتجاه موضوع ما تختلف من عامل لآخر، وإن حالة الرضا أو عدم الرضا لديه تتحكم فيها عدة متغيرات، سواء كانت متغيرات ذاتية أو موضوعية.

وعموما نجد نوعين من المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية؛

- يؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الظواهر التنظيمية كتأثيره على الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة النفسية والعضوية للفرد، سلوك المواطنة التنظيمية، الغياب ترك العمل الشكاوي والإضراب واللامبالاة. وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بإنتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته، والتي من بينها السعي لتطبيق العدالة والنزاهة في مكان العمل.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

إن شعور أفراد العينة بالعدالة التنظيمية كان مقبولا حيث كان معدل إجاباتهم على عبارات العدالة التنظيمية هو (2,10) وبانحراف معياري (0,581)، وهو ما يزيد قليلا عن المعدل الفاصل البالغ (3) بين المعدل العالي والمنخفض للعدالة التنظيمية، وانطلاقا من جدول تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعدالة التنظيمية، على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي، والفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة الإجرائية، في حين تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0,362) ، كما كان أعلى ارتباط بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي حيث بلغ (0,579) .

## 3- التوصيات:

سنذكر أهم ما يمكننا تقديمه من توصيات في النقاط التالية:

- على الإدارة العليا لأي منظمة أن تولي اهتماما لموضوع العدالة التنظيمية، وهذا لما تحققه من مستويات عالية من الرضا الوظيفي داخلها ويمكن للمنظمات تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تطبيق أبعادها الثلاثة بإحكام؛
- العمل على تحسين دخل الموظفين بما يساعدهم على مواجهة متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والعمل على تقليل الفروقات في المرتبات بالنسبة لمؤسسات الدولة، لضمان شعور الجميع بالعدالة التوزيعية، خاصة في المؤسسات التي تمارس نشاط متقارب أو متشابه؛
- التفاعل الإيجابي مع الموظفين والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم في حلها؛

- اعتماد الإدارة مبدأ الصدق والصراحة في التعامل مع الموظفين؛
  - التجنب وبشكل مطلق التحيز والتمييز الشخصي في التعامل مع الموظفين في المؤسسة؛
  - السماح بدرجة من الاستقلال والحكم الذاتي للموظفين، وعدم التشكيك بقدراتهم وكفاءاتهم، مما سيشجعهم على بناء ثقة متبادلة في العلاقات المختلفة داخل المؤسسة؛
- ✓ آفاق الدراسة:

إن استمرار المشاريع البحثية، التي تهتم بالعدالة التنظيمية، كأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؛ يعد من التوجهات العلمية التي تسمح بإثراء الجانب المعرفي لمسيرتي المؤسسات، خاصة في ظل انفتاح الجامعة على المحيط و العمل على تكريس مبدأ العمل التشاركي مع البناء المؤسسي، و الذي يضمن بدوره تفعيل مخرجات الجامعة والاستفادة منها.

لذا نقدم فيما يلي بعض المواضيع المقترحة للدراسة:

- ممارسات العدالة التنظيمية و أثرها على أداء المؤسسة؛
- التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وأثرها على تحسين دور العاملين في المؤسسة؛
- أهمية المؤسسة الجامعية، في ترقية ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع



### أولا/ الكتب

1. الشرايدة سالم تيسير. (2008). *الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
2. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة.
3. محمد سعيد سلطان. (2004). *السلوك الانساني في المنظمات*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
4. محمد منير حجاب. (2000). *الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية* (الإصدار 03). القاهرة: دار الفجر.
5. مصطفى كامل ابو عزم عطية. (2000). *مقدمة في السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
6. منال البارودي. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤسين*. القاهرة: دار الكتب المصرية.
7. محسن مخامرة وآخرون. (2014). *التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
8. محمد الطعامة، أحلام رجب الشاوي. (2011). *مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

### ثانيا/ المقالات

9. أبوبكر هارون علي طه. (2017). *الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات*. الخرطوم، جامعة الرباط كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
10. ابراهيم بختي. (2015). *الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية*. (4) . ورقة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التنسيير.
11. إنتصار عباس حمادي الدليمي، الاء عبدالكريم غالب المدور. (2012). *أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 14 (العدد4).
12. أنيس أحمد عبد الله، حميد أنور أحمد، حكمت محمد فليح. (2008). *العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية*. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 4 (العدد12).
13. ايهاب أحمد عويضة. (2008). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة الأهلية، محافظة غزة*. غزة.
14. بن يحي عز الدين. (2017). *أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة*. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 4 (العدد 10).
15. تاوولي وسيلة. (2018-2019). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت بني صاف SCIBS*. عين تموشنت: المركز الجامعي بلحاج.
16. جلاطو جيلالي. (2000). *الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة*. ديوان المطبوعات الجامعية بين عكنون الجزائر .
17. حسين يرقى، عبدالقادر سونة. (2019). *أثر العدالة التنظيمية على الإنتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية*. مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس (العدد 2).
18. خالد مصطفى عطا، باسل محمد حسن. (2014). *القيم الأخلاقية و أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي* (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد). مجلة الدنانير العراقية ، 1 (5).

19. خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي. (بلا تاريخ). القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد). مجلة دنانير، (العدد الخامس).
20. خولة صدر الدين كريم. (2019). دور العدالة التنظيمية في أداء أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة. *journal of economics and administrative sciences* ، 25 (112).
21. دجلة جاسم محمد الذبحاوي، سناء جاسم محمد الذبحاوي. (2016). إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإحتراق الوظيفي (دراسة تطبيقية في المعهد التقني/كوفة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 13 (40).
22. راجي حابس النوافعة. (2018). أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. عمان.
23. راضية قصة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. ورقلة، بكلية الرياضيات و علوم المادة بجامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
24. رميلة لعمور، بومدين بوداود. (2019). إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 12 (العدد 02).
25. زينب طعم الله، عمر بولهواش. (2020, 01 30). أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي. مجلة الباحث في العلوم الأنسانية والإجتماعية ، المجلد 8 (العدد 2).
26. سليمان تيش تيش محمد الأمين، إسماعيل قيرة. (بلا تاريخ). واقع العدالة التنظيمية عند أساتذة التعليم العالي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، 35 (العدد 2).
27. سمية بن دحو، سهيل مقدم. (مارس، 2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. مجلة التنمية البشرية (العدد 07).
28. سناء محمد عطا الدايب. (2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. غزة، الجامعة الإسلامية-كلية التربية -غزة-، فلسطين.
29. عبد الحميد برحومه، محمد سلامنه. (بلا تاريخ). أثر إدراك العدالة التنظيمية على إستخدام أساليب الصراع التنظيمي، دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جبل- . مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 1 (العدد 36).
30. عبد الرحمان عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
31. عبد الفتاح خليفات، منى الملاحة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق ،
32. عبد الوهاب ميروح. (2017). نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة التباين في قوى العمل. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 10 (العدد 10).
33. عبدالله كاظم محمد، ياسسين مصطفى طه. (2017). أثر غياب العدالة التنظيمية في إنتشار ظاهرة الفساد الإداري " إستراتيجيات مقترحة للمعالجة". مجلة الإقتصاد الخليجي (العدد 34).
34. علوطي عاشور، مصباح جلاب. (ديسمبر، 2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي من وجهة نظر أساتذة علم النفس والعمل والتنظيم. حوليات جامعة الجزائر 1 (العدد 32).
35. على سكر عبود. (2012). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة إستطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 14 (العدد 4).
36. عمر محمد درّه. (2011). تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب. تنمية الرافدين ، المجلد 33 (العدد 104).

37. فادية لطفي عبد الوهاب، انتظار أحمد جاسم الشمري. (2017). مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية .
38. قادر محمد صبري. (03 03, 2019). العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل. تنمية الرافدين ، المجلد 38 (العدد 123).
39. قادر محمد صبري، ناهدة إسماعيل الحمداني. (03 03, 2019). العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل. تنمية الرافدين ، المجلد 38 (العدد 123).
40. قاسم نايف علوان. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 07).
41. كفاح عباس محميد. (2016). أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 6 (العدد 2).
42. كمال برباوي، إلياس سليمان. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة نفضال بشار-. دراسات العدد الإقتصادي ، المجلد 8 (العدد 1).
43. محمد اسعاف فياض شتيات. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس نواء بني كنانة، جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية (41).
44. محمد بالراح. (2010). التكيف المهني. وهران: المطبعة الجهوية بوهرا.ن.
45. محمود عبد الرحمان الشنطي. (31 يونيو، 2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، الثالث والعشرين (العدد الثاني ).
46. منى رسول سلمان. (تموز، 2011). الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بأدائهم الوظيفي. مجلة دراسات تربوية (العدد الخامس عشر) .
47. نوار علي مكطوف. (2016). الرضا الوظيفي و أثره في الفاعلية التنظيمية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية .

### ثالثا/المذكرات والرسائل

48. حساني راضية. (2015/2016). العدالة التنظيمية و علاقتها بالإنتمزام التنظيمي ( مذكرة ماستر ). أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية.
49. حمزة فرطاس. (2016/2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية-.
50. شفيق شاطر. (2009/2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز- جيجل. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
51. شيخ سعيدة. (2014/2015). العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ( مذكرة ماجستير ). البويرة، جامعة آكلي محند أولحاج-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -البويرة-.
52. عزوز كنفى. (2009). الاتصال في الادارة المدرسية الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العقيد لخضر، باتنة.
53. فائزة فاضل. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنتمزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم). وهران، كلية العلوم الاجتماعية.
54. فتيحة ونوغي. (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف.

55. محمد الأمين برياح، يحي موساوي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
56. محمد راجس الدوسري. (2018). العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي ( مذكرة ماجستير ). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، السودان.
57. محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة لنيل درجة الماجستير). غزة، الجامعة الإسلامية \_ غزة- كلية التجارة، فلسطين.
58. نبيلة بوذن. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية. قسنطينة، كلية علم النفس التنظيمي جامعة محمد منتوري قسنطينة،.
59. نصري محمد زياد أبو رجب. (2016). العدالة التنظيمية في بلدية الخليل. الخليل، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين.
60. نور الدين عسلي. (2009). ادارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ، ولاية مسيلة. مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
61. هند لبصير. (2015/2016). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام و الاتصال- دراسة حالة ولاية جيجل-. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريو وعلوم التسيير، الجزائر.

### رابعاً/ الملتقيات والندوات:

62. ليندة رقام. (2015, 02 25/24). دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(01)
08	معاملات الصدق والثبات	(02)
56-55	توزيع أفراد العينية وفق المتغيرات الشخصية	(03)
57	معامل الارتباط بين محاور المتغير الأول ( العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	(04)
58	معامل الارتباط بين محاور المتغير الثاني ( الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور	(05)
59	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور العدالة التنظيمية	(06)
59	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور الرضا الوظيفي	(07)
60-59	معامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات والصدق الكلي للاستبيان	(08)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات العدالة التنظيمية	(09)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	(10)
66	معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا	(11)
67	تحليل التباين للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	(12)
67	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعدالة التنظيمية على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.	(13)
68	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا	(14)
69	تحليل التباين للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي	(15)

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	نموذج الدراسة	(01)
21	سلم ماسلو للحاجات الانسانية	(02)
24	خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة	(03)
41	أبعاد وقواعد العدالة التنظيمية	(04)
47	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكه	(05)
48	علاقة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	(06)
54	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني فضيلة سعدان - بسكرة -	(07)



# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	آية قرآنية
-	إهداء
-	شكر وعرافان
-	الملخص
أ	المقدمة
(13-01)	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
01	تمهيد
02	1-I. منهجية البحث
02	1. إشكالية البحث
02	2. أهداف البحث
03	3. أهمية البحث
03	4. متغيرات ونموذج البحث
04	5. فرضيات البحث
04	6. التعريفات الإجرائية
05	7. حدود البحث ومنهجه
06-05	8. مجتمع وعينة البحث
07-06	9. طرق جمع البيانات
08-07	10. صدق وثبات أداة البحث
09-08	11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
09	2-I. الدراسات السابقة
10-09	1. دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية
11-10	2. دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي
12	3. دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا
12	4. التعليق على الدراسات السابقة
13	خلاصة
(33-14)	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
17-15	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه
18-17	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

19-18	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
20-19	المطلب الرابع : مظاهر الرضا الوظيفي
21	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه و محدداته
24-21	المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي
27-25	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
28	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي
28	المبحث الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
29-28	المطلب الأول: الرضا عن الأجر
30-29	المطلب الثاني: الرضا عن المنصب
30	المطلب الثالث: الرضا عن العلاقات
31	المطلب الرابع: الرضا عن الاشراف
32-31	المطلب الخامس: الرضا عن ظروف العمل
33	خلاصة
(50-34)	الفصل الثالث: العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية
36-35	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
37-36	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
40-37	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
40	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
44-40	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
46-44	المطلب الثاني: الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية
47-46	المطلب الثالث: مدركات العدالة التنظيمية
48-47	المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
48	المطلب الأول: أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني: أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث: أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي
50	خلاصة
(71-51)	الفصل الرابع: دراسة حالة مركز التكوين المهني فضيلة سعدان بسكرة
51	تمهيد

52	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
53-52	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
53	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
55-54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز
55	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة
56-55	المطلب الأول: الخصائص الشخصية لمبحوثي الدراسة
58-56	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
60-58	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
66-60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
69-66	المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان
68-69	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
69-68	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية
70-69	مناقشة وتفسير النتائج
71	خلاصة الفصل
75-72	الخاتمة
79-76	قائمة المصادر والمراجع
80	قائمة الجداول
81	قائمة الأشكال
-	فهرس المحتويات
90-85	الملاحق

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله؛

إن هذه الاستمارة هي جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات العدالة التنظيمية في "مركز التكوين المهني فضيلة سعدان-بسكرة-؛ و أثر ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين.

تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من العبارات، والمطلوب منك وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط و التي تجدها مناسبة لرأيك، و الرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

و نشير لأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، و لكننا نطمح أن نحصل على رأيكم الموضوعي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستمارة، ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن نستخدمها الا لخدمة البحث.

اعداد الطالب: تامي بلال

## الملحق (A): الإستبيان

### القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا المحور إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية لعمال المركز، ويرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس إختيارك.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2-
- 3- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس
- تقني سامي  مهندس أو ماستر
- دراسات عليا  تكوين مؤهل
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر.

## الملحق (A): الإستبيان

القسم الثاني: متغيرات البحث

المحور الأول: العدالة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية في المركز، يرجى وضع (×) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل فقرة

الرقم	العبارات	راضي جدا	راضي	راضي نوعا ما	غير راضي	غير راضي تماما
<b>العدالة التوزيعية</b>						
01	تناسب متطلبات و مهام عملك مع قدراتك الذاتية					
02	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك التي تبذلها في عملك					
03	الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة					
04	يتناسب الأجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية					
05	هناك عدالة في توزيع الأجور في المركز					
<b>العدالة الإجرائية</b>						
06	الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف					
07	هناك تحيز في تطبيق القرارات الإدارية					
08	يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز					
09	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات					
<b>العدالة التفاعلية</b>						
10	يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ القرارات بشأن جوانب عملك					
11	عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام					
12	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي					
13	يسمح لي بالمعارضة على القرارات المتخذة و مناقشتها مع المسؤول					
14	لا يسمح للأستاذة بمعرفة أي نشاطات علمية (ندوات، دورات) إلا عند قروب موعدها.					



## الملحق (A): الإستبيان

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي في المركز، يرجى وضع (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل فقرة.

الرقم	العبارات	راضي جدا	راضي	راضي نوعا ما	غير راضي	غير راضي تماما
<b>الرضا عن الأجر</b>						
01	الأجر الذي تتقاضاه كاف لتلبية متطلبات المعيشة.					
02	الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع مجهوداتك المبذولة					
03	الأجر الذي تحصل عليه موازي لأجور موظفين آخرين في نفس درجتك في مؤسسات أخرى					
<b>الرضا عن طبيعة العمل</b>						
04	تتسم إجراءات و أهداف و متطلبات عملك بالوضوح					
05	طبيعة العمل الذي تقوم به يتلاءم و تخصصك					
06	يتيح لك منصبك الفرص لاكتساب خبرات و مهارات جديدة					
07	طبيعة العمل الذي تقوم به يتناسب وهدفك في الحياة.					
08	طبيعة العمل الذي تقوم به و قدراتك و امكاناتك					
<b>الرضا عن نمط الإشراف</b>						
08	يتبنى رئيسك المباشر أسلوب المناقشة و الحوار					
09	يتقبل رئيسك المباشر آراءك و مقترحاتك فيما يخص العمل					
10	رئيسك المباشر عادل في توزيع المهام					
11	طريقة تسيير رئيسك لأمر العمل جيدة					

الملحق (A): الإستبيان

الرضا عن العلاقات					
					12 هناك تعاون بينك و بين زملائك في العمل
					13 هناك درجة عالية من الاحترام والتقدير المتبادل مع زملائك
					14 تتوافر فرص الاتصال بينك و بين زملائك في العمل
الرضا عن ظروف العمل					
					15 يمكنك الحصول على كل التجهيزات و الوسائل المادية التي تحتاجها لأداء عملك.
					16 يتميز مكان عملك بالراحة و الأمان.
					17 ظروف العمل المادية جيدة مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة ....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (B): قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
قاسمي خضرة	أستاذة محاضر ب	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-
د.بوروية فهيمة	أستاذة محاضر ب	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-
د. بزقاري عبلة	أستاذة محاضر أ	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-