

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د/ حكيمة بولعشب.

إعداد الطلبة:

✓ سهى بواب.

✓ سمية بن غالية.

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جيجل
مشرفا ومقررا	جيجل	د/ حكيمة بولعشب
ممتحننا	جيجل

السنة الجامعية: 2021-2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأساتذة:

إعداد الطلبة:

- د/ حكيمة بولعشب.

✓ سهى بواب.

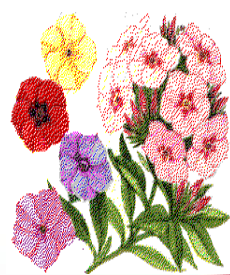
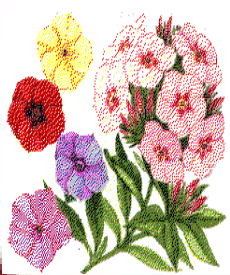
✓ سمية بن غالية.

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جيجل
مشرفا ومقررا	جيجل	د/ حكيمة بولعشب
ممتحننا	جيجل

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد عند الرضا ولك الحمد

بعد الرضا

نحمد الله عز وجل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع وآمل من

الله أن ينفعنا والأمة به.

ولن نكون منصفين في شيء إن لم نتقدم بباقيات الشكر والعرفان

للأستاذة القيمة

" بولعشب حكيمة " التي قبلت الإشراف على هذا العمل، والتي لم

تبخل علينا بملاحظاتها القيمة.

كما نقدم الشكر لكل الأساتذة بقسم علم الاجتماع وذلك

لمجهوداتهم ومساعدتهم لنا خلال مشوارنا الدراسي.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا في المؤسسة المينائية جن جن

على مجهوداتهم وعلى التوجيهات والنصائح التي قدموها لنا والتي

ساهمت في إتمام هذا العمل بالشكل الصحيح.

دون أن ننسى تقديم الشكر لكل من العائلة وخاصة الوالدين الذين لم

يبخلوا علينا بشيء من العطاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	تمهيد:
06	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهمية الدراسة
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: فرضيات الدراسة.
13	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
19	سابعاً: الدراسات السابقة
31	خلاصة
الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة	
33	تمهيد
34	أولاً: النظريات الكلاسيكية
41	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
45	ثالثاً: النظريات الحديثة
53	خلاصة
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية	
55	تمهيد
56	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

57	ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية
59	ثالثا: أشكال العدالة التنظيمية
60	رابعا: مبادئ العدالة التنظيمية
63	خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية
67	سادسا: مقومات العدالة التنظيمية
69	سابعا: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
70	ثامنا: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
71	خلاصة
الفصل الرابع: الرضا الوظيفي	
73	تمهيد
74	أولا: طبيعة الرضا الوظيفي
75	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
76	ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي
78	رابعا: أنواع الرضا الوظيفي
80	خامسا: عناصر الرضا الوظيفي
81	سادسا: محددات الرضا الوظيفي
83	سابعا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
87	ثامنا: أساليب قياس الرضا الوظيفي
88	تاسعا: معوقات الرضا الوظيفي
90	عاشرا: بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي
91	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
94	تمهيد
95	أولا: مجالات الدراسة
102	ثانيا: منهج الدراسة

103	ثالثا: مجتمع الدراسة وعينته
104	رابعاً: أدوات جمع البيانات
108	خامساً: أساليب التحليل
109	خلاصة
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
111	تمهيد
112	المحور الأول: البيانات الشخصية
116	المحور الثاني: العدالة التوزيعية والروح المعنوية
122	المحور الثالث: العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي
126	المحور الرابع: العدالة التعاملية والشعور بالإنتماء
134	خلاصة
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
136	تمهيد
137	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
142	ثانياً: النتائج العامة للدراسة
143	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
147	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المداخل النظرية
150	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة
151	خلاصة
153	خاتمة
155	قائمة المصادر والمراجع
/	قائمة الملاحق
/	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحات	قائمة الجداول
86	الجدول رقم (01): يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
99	الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال على المراكز والمناصب بمؤسسة ميناء جن جن
106	الجدول رقم (03): يوضح العبارات المعنية بالتعديل
112	الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
112	الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
113	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
114	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية
114	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل
115	الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني
115	الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل
116	الجدول رقم (11): يوضح تناسب الراتب الشهري مع الجهد مع الجهد المبذول
117	الجدول رقم (12): يوضح نوعية الحوافز
118	الجدول رقم (13): يوضح كيفية توزيع المهام بين العاملين في المؤسسة
119	الجدول رقم (14): يوضح رغبة العاملين بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة
120	الجدول رقم (15): يوضح مدى قيام العمال بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل
121	الجدول رقم (16): يوضح مدى شعور العمال بالملل نتيجة القيام بتأدية نفس المهام الوظيفية
122	الجدول رقم (17): يوضح تقيد العمال بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم
122	الجدول رقم (18): يوضح العقوبات التي يخضعها المدير للعمال في حالة الغياب غير المبرر
123	الجدول رقم (19): يوضح مدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة
124	الجدول رقم (20): يوضح دور المدير في حل النزاعات بين الموظفين
125	الجدول رقم (21): يوضح كيفية توزيع برامج التدريب بين العمال
125	الجدول رقم (22): يوضح عدالة الإجراءات الإدارية
126	الجدول رقم (23): يوضح طبيعة العلاقة بين العمال
127	الجدول رقم (24): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
128	الجدول رقم (25): يوضح مدى استعداد العمال لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

قائمة الجداول

129	الجدول رقم (26): يوضح مدى ملائمة المناخ السائد في المؤسسة للعمل
129	الجدول رقم (27): يوضح تلقي الأوامر من الرئيس المباشر
130	الجدول رقم (28): يوضح رضا العمال عن عملهم في المؤسسة
131	الجدول رقم (29): يوضح رغبة العمال بالاستمرار في العمل
133	الجدول رقم (30): يوضح تحديد المؤسسة للمهام الوظيفية لكل عامل

قائمة الأشكال

الصفحات	قائمة الأشكال
12	الشكل رقم (01): يوضح الفرضية ومؤشراتها
47	الشكل رقم (02): يوضح نموذج التوقع
49	الشكل رقم (03): يوضح العوائد التي يحصل عليها الفرد حسب بورتر ولولر
52	الشكل رقم (04): يمثل هرم الحاجات لماسلو
67	الشكل رقم (05): يوضح بناء إدراكات العدالة التنظيمية
68	الشكل رقم (06): يوضح أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة
82	الشكل رقم (07): يوضح درجة تأثير محددات الرضا
86	الشكل رقم (08): يوضح العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله

المقدمة

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في حقل الإدارة فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وعليه تحقيق العدالة بين العمال يعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية ونجد مختلف المنظمات تسعى إلى إرضاء العاملين فيها لمعرفة تأثير رضا العاملين على مستوى الرضا العام للعمال.

حتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها ويجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية التي تساهم في ظهور مشاعر الإلتزام والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيامها.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا "العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي" حيث انطلقنا من الإشكالية التي مفادها "للعدالة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي".

ولذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري، والآخر تطبيقي:

الجانب النظري يضمن أربعة فصول نظرية: **الفصل الأول بعنوان "الإطار المفاهيمي للدراسة"** حاولنا خلاله طرح إشكالتنا وإبراز أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهمية وأهداف الموضوع، مع تحديد فرضيات الدراسة، وفي الأخير حاولنا التطرق إلى مجموعة من المفاهيم التي استخدمناها خلال الدراسة ثم تقديم بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني كان بعنوان "المدخل النظرية" والتي تناولت نظريات خاصة بالعدالة التنظيمية وكانت على التوالي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التنظيم الإداري، والنظرية البيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، ونظرية الفلسفة الإدارية، أما النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي فتمثلت في نظرية العدالة، نظرية التوقع ونظرية التفاعل الاجتماعي أخيراً نظرية ماسلو للحاجات.

أما الفصل الثالث كان بعنوان "العدالة التنظيمية" وتتضمن التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية، وأهمية العدالة وأشكالها، وأهم مرتكزات العدالة التنظيمية ومبادئها وأبعادها ومقوماتها وأهم الآثار المترتبة عن غيابها كما تناولنا في هذا الفصل وأيضاً طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

أما الفصل الرابع فكان بعنوان "الرضا الوظيفي" وتطرقنا خلاله إلى طبيعة الرضا الوظيفي وأهميته وكذلك الخصائص والأنواع والعناصر واهم محدداته والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه وكذلك معوقاته وفي الأخير تناولنا بعض الإرشادات لزيادة الرضا.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن ثلاث فصول: الفصل الخامس بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" حيث تم فيه تحديد المؤسسة التي كانت ميدان الدراسة وهي مؤسسة ميناء جن جن إلى جانب ذلك مجالات الدراسة (الجغرافي والبشري والزمني) ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق) وأخيراً تطرقنا إلى أساليب التحليل.

أما الفصل السادس بعنوان "عرض وتفسير وتحليل البيانات" حيث قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة التي بدورها تنقسم إلى ثلاث محاور وهي:

- البيانات الشخصية.
- العدالة التوزيعية والروح المعنوية.
- العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي.
- العدالة التعاملية والشعور بالإنتماء.

أما الفصل السابع كان بعنوان مناقشة نتائج الدراسة حيث قمنا بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء المقاربات النظرية، وأخيراً النتائج العامة للدراسة والقضايا التي أثارها الدراسة.

في الأخير أنهينا دراستنا بالتطرق للخاتمة وقائمة المراجع والملاحق التي استندنا إليها لإنجاز هذه الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل لطرح إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة و يعتبر إعداد هذا البحث جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع و تحديد النقاط التي يتم من خلالها التركيز عليها، وإذا ما نجح ذلك يكون الباحث قد حدد المسار العام لبحثه وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات.

أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل التنافسية التي تعيشها المجتمعات الحديثة، أصبحت المؤسسات الخاصة منها أو العامة توجه اهتمامها نحو الموارد البشرية، التي باتت تحظى بأهمية متزايدة نظراً لما تقدمه من خدمات تلبي مختلف حاجاتها ومتطلباتها، حيث تعمل كل منظمة على خلق جو ملائم للعمل الذي من شأنه أن يزيد من شعور هذه الكوادر البشرية بالرضا تجاه عملهم، والذي يساهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وقد لقي موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والعلماء في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل فعدم توفر العدالة يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء والرضا الوظيفي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، فهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، كما أنها ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى لاعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. فالعدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والالتزام والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء لدى العمال، ويمكن تجسيد فكرة الرضا الوظيفي في محاولة تقديم تاييلور لمفهوم العدالة التنظيمية بإعتماده لمجموعة من المبادئ كتقسيم العمل والتخصص الشديد مما يسمح بتحديد إنتاجية كل عامل وتقديم عائد مادي يتوافق مع عدد القطع المنتجة، أي تقدير العامل وفق مجهوده المبذول، الأمر الذي من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي له، وبالمقابل نجد أن إلتون مايو يرى أن العدالة التنظيمية في المؤسسة لا ترتبط بالعائد أو الجانب المادي فقط، بل تتعلق أيضاً بتعاملات الإدارة مع العاملين الأمر الذي يفتح المجال أمامهم لطرح مشاكلهم وتقديم اقتراحاتهم حول سير العمل، وعدم اقتصار دورهم على تنفيذ التعليمات والأوامر فقط، وهو ما يتوافق مع ما جاء به آدمز الذي يؤكد على ضرورة المرونة في الوظائف والتعامل مع العاملين التي من شأنها أن تزيد من ثقتهم في الإدارة، الأمر الذي يبعث فيهم روح التعاون لتحقيق الأهداف المسطرة، كما أن المناخ الملائم يزيد من دافعية العمال للعمل، وإن كان قد أشار في ذات الوقت لأهمية تناسب العوائد مع مساهمات ومجهودات العاملين عبر اعتماد إجراءات ومعايير لتقدير

الجهود المبذولة بشفافية، فالرضا الوظيفي عنصر حيوي يُمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكل فعالية، ما ينعكس على سلوكيات العاملين من خلال الروح المعنوية والالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء.

وبناءً على هذا تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية جاهدة للرفع من أداء العاملين، ما يساعدها على تجاوز مختلف المشكلات المتعلقة بالإنتاج وفعالية الأداء التي تمكنها من فرض وجودها في ظل بيئة غير مستمرة، ما يتطلب تجسيد الرضا الوظيفي الذي لا يتحقق إلا لضمان ولاء العاملين والتزامهم وشعورهم بالاستقرار.

انطلاقاً مما تقدم سنحاول من خلال دراستنا هذه الكشف عن واقع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية جن جن، من خلال التساؤل المركزي للدراسة الحالية ومفاده كآتي:

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والروح المعنوية؟
- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التعاملية والشعور بالانتماء؟

ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

إن عملية اختيار موضوع ما قصد دراسته ليست بالعملية السهلة لان اختيار موضوع البحث يبنى على مجموعة من الأسس، حيث ينطلق في البداية من الاحساس بالمشكلة و من ثم تتولد لديه الرغبة في ايجاد حل لهذه المشكلة لهذا فاختيار الباحث لموضوع معين لا يكون اعتباطيا أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على محددات و مبررات تنبه الباحث إلى القيام بهذا الموضوع دون غيره و عليه فان اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة للعوامل أو الأسباب الذاتية و الموضوعية التالية:

• الأسباب الذاتية:

- رغبة شخصية ملحة لدراسة الموضوع.
- عدم اهتمام معظم المؤسسات بأبعاد العدالة التنظيمية و مدى اهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ارتباط الموضوع و ملائمته بالتخصص الذي ندرسه " علم اجتماع تنظيم و عمل " .
- انجاز دراسة تكميلية لنيل شهادة الماستر .

• الأسباب الموضوعية:

- المكانة التي يحتلها الموضوع وسط التوجهات الحديثة في الادارات الحديثة.
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي و إمكانية التحقق منه ميدانياً.
- أهمية الموضوع بالنسبة للعمال و المؤسسة و كذا المجتمع.
- تدعيم و تقديم افكار جديدة في مجال البحث العلمي لهذا الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه حيث يتناول علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، الذي أصبح محط مناقشات مستفيضة، و يمكن تلخيص و إبراز أهميته فيما يلي:

● أهمية علمية: " نظرية"

- زيادة المعارف و المعلومات و إثراء التراث النظري.
- يعتبر موضوعنا من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية.
- قلة الدراسات التي تجمع بين متغيري الدراسة على حد علمنا و هو ما يجعلها إضافة علمية تثرى المكتبة الجامعية.
- إبراز درجة ارتباط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

● أهمية عملية: " ميدانية "

- الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية للدراسة.
- تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء الوظيفي لمواردها البشرية.
- تنمية شعور الموظفين بالرضا الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية.
- تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج البحث و تطبيقها في الواقع العلمي.

رابعاً: أهداف الدراسة

لا تنطلق أي دراسة ومهما كان نوعها من فراغ، دون أن تكون لها أرضية وخلفية تستند إليها فبغض النظر عن الهدف العلمي الذي يكمن وراء كل دراسة أو بحث من خلال توسيع المعارف في مختلف المجالات وتطوير العقلية على البحث والتحليل والتفسير فقد كان اختيارنا لبحثنا هذا من خلال معايشتنا للواقع و اطلاعنا على مجموعة من الحقائق، وبحثنا هذا قائم على تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

● أهداف علمية: " نظرية "

- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي.
- التعرف على مبادئ و أبعاد العدالة التنظيمية.
- إبراز أهمية العدالة التنظيمية وما يرتبط بها من مفاهيم داخل المنظمة.
- إثراء البحث العلمي لهذا المجال.

● أهداف عملية: " ميدانية "

- محاولة معرفة ما مدى مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- محاولة تطبيق مدى استيعابنا للمادة العلمية التي تلقيناها من خلال دراستنا لهذا الموضوع دراسة ميدانية.
- التعرف على نمط العدالة التنظيمية المتبع في المؤسسة و مدى تحقيقه لرضا العمال.
- التعرف على رؤية العمال للعدالة التنظيمية و الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي.

خامسا: فرضيات الدراسة.

تعد الفرضية بمثابة تفسير مقترح للصعوبة التي يواجهها الباحث، فهي إذن توجه الباحث وتحدد إطار بحثه وتساعد على عدم تشتت الجهود، كما انها ترشد الباحث للخطوات التي يجب ان يتبعها في بحثه و توجهه إلى البيانات و المعلومات التي يجب جمعها والتي يمكن الاستفادة منها.

تمثل الفرضيات العلاقة بين متغيرين هما المتغير المستقل و المتغير التابع، و لهذا البحث متغيرين هما:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والروح المعنوية للعمال.

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام لدى العمال.

- توجد علاقة بين العدالة التعاملية والشعور بالانتماء لدى العمال.

الشكل رقم (1): يوضح الفرضية ومؤشراتها.



المصدر: من إعداد الطالبين.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعد الإطار المفاهيمي بمثابة الخطوة المنهجية للبحث العلمي خصوصا في مجال العلوم الاجتماعية، وذلك من أجل توجيه البحث العلمي إلى الوجهة الصحيحة، ولأن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في مدلولاتها ومعانيها، فهذا يستوجب على الباحث تحديد تلك المفاهيم تحديدا نظريا وإجراء إزالة الغموض حولها؛ وعليه فموضوع دراستنا يحتوي على جملة من المفاهيم التي تتطلب توضيح و فكّ أي لبس قد يعلق بذهن القارئ وسيتم إدراج هذه المفاهيم فيما يلي:

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية لابد من الإشارة لمفهوم العدالة ومفهوم التنظيم:

1-1 - مفهوم العدالة:

لغة:

لكلمة العدالة مدلولات كثيرة منها: "عَلٌّ، يُعَدَّلُ، عدلا وعدالة وعدوله و معدلة ، عدلٌ أنصف كان عادلا". (1)

كما تعرف كذلك على أنها: " المثل والنظير والعدل، والاعتدال، و عدل عن الطريق أي مال عنه وعدل فلان لفلان أي سوى بينهما، وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين". (2)

وقد ذكرت في القرآن الكريم في قوله تعالى: « وَأَقْوَامٌ يَخْتَلِفُ أَلْسِنَتُهُمْ فِي الْحَقِّ وَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ » (3)

اصطلاحا:

تعرف العدالة بأنها ما يطابق الحق وبيتزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه يهتدي به القضاة في أحكامهم، ويقال عدالة المعارضة أو التبادل وتلزم كل فرد أن يعطي الغير حقه كاملا دون الانتفاف لقيمته الشخصية أو مكانته الاجتماعية.

(1) فؤاد إبراهيم البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط2، لبنان، 1956، ص 463.

(2) ابدي الفيروز: قاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، 2010، ص 928.

(3) القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 48.

وتعرف أيضا بأنها: إعطاء كل ذي حق حقه ومعاملة الأشخاص المتساويين بدون تمييز، والتمييز في معاملة غير المتساويين بطريقة نسبية. (1)

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة من الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي، وتكافئ الفرص الحقيقية بين المواطنين، بحيث تسود الديمقراطية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

1-2- مفهوم التنظيم:

لغة:

نظم، ينظم تنظيمًا، تنظيم الأشياء "ترتيبها"، نظم الطالب كتبه، تنظيم مصدر نظم، وجمعه تنظيمات (2).

اصطلاحًا:

عرفه "ماكس فيبر" على أنه: "نسق فرعي مستمر لنشاط من السلوك، وهو أيضا اكتساب لنمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة" (3).

كما جاء في تعريف "تالكوت بارسونز" الذي يرى أن التنظيم عبارة عن: "وحدة أو نسق من الاتصالات والرغبة المشتركة من قبل الأعضاء اجتماعيا تتألف منها انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق الأهداف المحددة" (4).

مفهوم العدالة التنظيمية:

- يرى كل من "دافيز ونارمسترون": "إن العدالة التنظيمية تقوم على غرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم عن العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم التي سلموا بها وأيضا بمقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة مع زملاءهم الآخرين. (5)

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د ط، لبنان، دس، ص 297.

(2) العايد أحمد و آخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989، ص 207.

(3) ريمون بودون، فرانسوا بيلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص 199.

(4) حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب، الإسكندرية، 2004، ص 9.

(5) عامر علي، حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد1، جامعة القادسية، فلسطين، 2007، ص 9.

- كما جاء في تعريف آخر لـ "جون رولز John Rowls" يقول: " أن اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة يتطلب وجود مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم تعاونية، وعادات تفرض التزماً أخلاقياً عليهم".⁽¹⁾

- تعرف أيضاً العدالة التنظيمية على أنها: "أهم مكون من المكونات البيئية الاجتماعية والنفسية وتعود لسببين هما:

- أن الأفراد يستعملون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعملوه مستقبلاً.
- رغبة الأفراد بالشعور أنهم جزء من المنظمة.⁽²⁾

- وفي تعريف آخر لها: " العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة ".⁽³⁾

المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي درجة إدراك العامل لتحقيق المساواة والعدل داخل المؤسسة وتشمل كافة مجالات العمل، سواء من ناحية الطريقة التي توزع بها العوائد على العمال، نظراً لما قدموه من جهود في عملهم أو من ناحية عدالة الإجراءات المطبقة عليه في العمل مقارنة بزملائه الآخرين، بما فيه المعايير التي يتم بها تقييم أداءه.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي لابد أولاً من الإشارة إلى المفهوم الرضا والوظيفة كل على حدا:

2-1- مفهوم الرضا:

يعرفه فروم بأنه: "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم والمهنية قد ذهب إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا وهي الأجر، الطاقة المبذولة، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل والمكانة".⁽⁴⁾

(1) تينات علي، بلعزوقي محمد: العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 5، العدد 28، جامعة الجزائر 2، 2013، ص 232.

(2) سحر عناوي رميو: دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء منتسبي كلية التربية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2007، ص 7.

(3) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.

(4) تيسير سالم الشرايدة: الرضا الوظيفي (أثر نظرية وتطبيقات علمية)، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص 64.

ويعرف أيضا: " هو اختيار الفرد الإرادي للشيء الذي يحبه ويخلق لديه نوع من السرور، كما أنه مراعاة الفرد المعطى للحالة النفسية للفرد المعطى له، بحيث يجعله يقبل ويوافق على الأشياء المعطاة له سواء كانت مادية أو معنوية" (1).

التعريف الإجرائي:

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الشعور الإيجابي أو القيم الإيجابية هي التي تؤدي بالفرد الرضا. أما الشعور السلبي أو القيم السلبية فهي التي تؤدي إلى حالة عدم الرضا.

2-2- مفهوم الوظيفة:

هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين تمنح له السلطة التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات.

وتعرف الوظيفة: أنها عبارة عن منصب عمل يقوم بها موظف معين تتوفر لديه شروط تشمل هذه الوظيفة للقيام بمجموعة من الواجبات والمسؤوليات في حدود سلطات هذه الوظيفة (2).

التعريف الإجرائي:

إن الوظيفة تمثل مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة. كما أنها تعد مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والمهام المتشابهة والمتراطة ذات الكيان والموقع المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم الإداري العام والخاص.

تعريف الرضا الوظيفي:

يشير الرضا عن العمل إلى مجموعة من الإتجاهات والمعتقدات والآراء والشاعر التي تتشكل لدى الفرد عند ممارسته للعمل مع مرور الوقت، ويتحقق الرضا الوظيفي للفرد من خلال شعوره بالارتياح نتيجة تمكنه من إشباع حاجاته ورغباته، وفي ما يلي نجد العديد من التعريفات المتنوعة والمقدمة للرضا الوظيفي وهي تختلف حسب خلفيات أصحابها من الباحثين، لذا سيتم التطرق إلى تعريفه لغة واصطلاحاً:

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، دط، مصر، 2005، ص 210.
(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط.2، 2006، ص 175.

لغة:

- رضي، رضا رضوانا، مرضاة عنه وعليه.
- فالرضا في اللغة هو ضد السخط.
- رأى فيه ما يسره ويعجبه.
- وارتضاه أي رآه أهلا ورضى عنه: أحبه وأقبل عليه (1).

اصطلاحا:

قدمت في هذا المجال العديد من التعريفات المختلفة نقدم منها:

- **عرف لوك locke الرضا الوظيفي:** على أنه الحالة العاطفية الإنفعالية الإيجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج عن الرضا مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل (2).

ينظر لوك إلى الرضا الوظيفي على أنه ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة والتي تسمح له بتحقيق قيم معينة.

- **يعرف سوير الرضا الوظيفي:** "أن الرضا عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته" (3).

- **تعريف كل من لاند وترامبو:** "يريان أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد بشكل عام" (4).

(1) فؤاد أفرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق للنشر، ط.36، لبنان، 1990، 249.
(2) موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2009، ص 117.
(3) صلاح الدين محمدعبد الباقي: السلوك الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط.1، 2002، ص ص 211. 212.
(4) محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط.1، 2006، ص ص 132. 133.

- يعرفه شاملي ولي: " يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف الوظيفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف " (1) .

التعريف الإجرائي:

هو شعور العامل بالإرتياح تجاه عمله، نتيجة تحقيق وإشباع حاجاته المختلفة المادية منها والمعنوية داخل المؤسسة التي يعمل بها.

(1) جبر سعيد صايل السحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 25.

سابعاً: الدراسات السابقة

في إطار موضوع بحثنا هذا تعددت الأبحاث والدراسات الميدانية السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، خصوصاً في حقل العلوم الاجتماعية على اختلاف فروعها وتخصصاتها، مما أدى إلى تنوع المداخل المستخدمة سواء كانت منهجية أو معرفية نظرية أو من حيث النتائج المحصلة، ونحاول من خلال هذا الفصل عرض بعض الدراسات التي تصب في نفس السياق حتى يمكن معرفة موقع دراستنا من الدراسات السابقة، وقد جاءت هذه الدراسات متنوعة ومختلفة سواء في منطلقاتها أو في نتائجها وذلك وفقاً للأطر النظرية التي اعتمدت عليها، حيث قسمنا هذه الدراسات حسب الموقع الجغرافي بالنسبة لبلدنا من أجنبية وعربية، إضافة إلى بعض الدراسات التي أجريت ببلدنا الجزائر وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي نرى أنها في بعض الجوانب مع دراستنا الراهنة.

1- الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول "العدالة التنظيمية":

1-1- الدراسة الأجنبية:

- دراسة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة في دور الفعالية الذاتية العالية" للباحث جاري جرودر Gary jruder 2003 .

تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية و الثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟
- فرضيات الدراسة:
- العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة.
- الثقة في المنظمة لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.
- العدالة الإجرائية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المنظمة.
- العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف.
- الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية.
- العدالة التفاعلية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المشرف.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة القياس و الإستمارة في جمع البيانات من ميدان البحث.

عينة الدراسة:

أخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين و ذوي اللياقات البيضاء في المنظمات العامة و الخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم موظف 50000 و بلغ حجم عينة البحث 350 موظف.

نتائج الدراسة:

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.
- العلاقة بين العدالة الإجرائية و دور الفعالية الذاتية العالية، والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة إحصائية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
- العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.
- عبر المبحوثين عن ثقة قوية في منظماتهم، وثقة أقوى في المشرف المباشر.

تعقيب:

في ضوء ما سبق تتبين لنا نقطة التشابه بين الدراستين في اعتبار موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، أما الاختلاف فيمكن كون الفعالية الذاتية والثقة متغيرين تابعين عكس الدراسة الحالية التي تناولت الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

1-2- الدراسة العربية:

دراسة بعنوان "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة" من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، بالجامعة الإسلامية تخصص إدارة الأعمال، سنة 2015، غزة.

تساؤلات الدراسة:

- ما علاقة استشعار محددات العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- التساؤلات الفرعية:
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" بسلوك الإيثار من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" بسلوك وعي الضمير من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" بسلوك الروح الرياضية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" بالسلوك الحضاري من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" بسلوك الكياسة من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بحيث يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها و العلاقة بين مكوناتها.

عينة الدراسة:

إن المجتمع المستهدف يتكون من ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة من رتبة نقيب فما فوق والبالغ عددهم 1550 ضابط من مختلف الرتب.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

نتائج الدراسة:

- وجود شعور بالعدالة التنظيمية بدرجة فاقت المتوسطة (مقبولة) لدى العينة المستطلعة من داخل جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا جيد لحالة العدالة الموجودة داخل جهاز الشرطة، كما أظهرت النتائج تفاوتاً في ترتيب الشعور بالعدالة حيث جاءت عدالة التعاملات بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة ثم تليها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع بدرجة قليلة.
- جاءت نتائج الشعور بعدالة التوزيع بدرجة قليلة لدى عينة الدراسة، وهذا يعني عدم الشعور بعدالة التوزيع.
- جاءت نتائج الشعور بعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهذا يعني إدراك المدراء بالحدود المقبولة لأهمية مراعاة عدالة الإجراءات وممارستهم من حيث اتخاذ القرارات بأسلوب موضوعي واضح داخل جهاز الشرطة.
- جاءت نتائج الشعور بعدالة التعاملات بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية القائمة في جهاز الشرطة مبنية على الاحترام والطيبة كما تسودها روح التعاون والتناغم السائد بين الزملاء و المدراء.

تعقيب:

تكمن نقاط التشابه في كون هذه الدراسة اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والدراسة الحالية كذلك اعتبرت موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، أما نقاط الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة تناولت موضوع سلوك المواطنة كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية تناولت موضوع الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

1-3- الدراسة الجزائرية:

دراسة بعنوان "العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي" للباحثين "بن دحو سمية" و"سهيل مقدم" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوههران.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة تسليط الضوء على الأساليب الفعالة التي تساهم في تنمية ولاء الموظفين لإدارتهم، وبأخذ الجمركي كنموذج فان ولاء الجمركي لإدارته يعني ولاءه للوطن خاصة إذا افترضنا أن للعدالة التنظيمية دور في ولاء الموظف الجمركي لمنظّمته.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؟
- ما مستوى الولاء الذي يكتفه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات عدالة التعاملات " والولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكتفه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات " والولاء التنظيمي.

عينة الدراسة:

شملت هذه الدراسة 45 موظف يعملون بالمدرسة الوطنية للجمارك وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثين في دراستهما لجمع البيانات في ميدان الدراسة على الاستمارة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحثين إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير العدالة التنظيمية، وقد تم الاستفادة منها في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، كذلك تم الاستدلال بهما فيما يخص تحديد المنهج ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة، وأدوات جمع البيانات وميدان الدراسة وكذلك المتغير التابع الذي يتمثل في الولاء التنظيمي على غرار الدراسة الحالية الذي يتمثل متغيرها التابع في الرضا الوظيفي .

2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع " الرضا الوظيفي "

1-2- الدراسة العربية:

دراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، بالسعودية سنة 2013 للباحث حسين مرضي الدوسري.

التساؤل الرئيسي:

- ما علاقة الأنماط القيادية الإدارية بالرضا الوظيفي بكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- التساؤلات الفرعية:
- ما الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تغرى لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- علاقة الأنماط القيادية الإدارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في كلية التقنية بالخرج

الفرضيات الفرعية:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج الجامعي من وجهة نظر الموظفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تغرى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

– الاستبيان.

عينة الدراسة:

وشملت عينة الدراسة 165 عامل.

نتائج الدراسة:

- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، ذلك بمتوسط حسابي (3.30) من 5.
- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم التشاوري ثم النمط الحر.
- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

تعقيب:

تتجلى نقاط التشابه في كون هذه الدراسة تناولت موضوع الرضا الوظيفي كمتغير تابع، كذلك اعتبرت الدراسة الحالية الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

أما نقاط الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة تناولت موضوع الأنماط القيادية كمتغير مستقل، بينما تناولت دراستنا هذه العدالة التنظيمية كمتغير مستقل.

2-2- الدراسة الجزائرية:

دراسة بعنوان: "الحوافز والرضا الوظيفي" للباحثة ميلاط نظيرة أجريت هذه الدراسة بجامعة منتوري بقسنطينة سنة 2006، أما الدراسة الميدانية فقد أجريت بمركز التوزيع للكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز بجيجل.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

– هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والرضا الوظيفي؟

التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي؟
- إلى أي مدى يؤثر الأجر على الروح المعنوية؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

– توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على العينة الطبقية المنتظمة من مجتمع كلي يبلغ (171) عامل، وأجريت على (34) عامل أي ما يعادل (20%) من المجتمع الأصلي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة خلال دراستها على النهج الوصفي بطريقة المسح بالعينة .

أدوات الدراسة:

استخدمت في هذا البحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها: أنه توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وهذا ما أكده صدق الفرضيات الجزئية، حيث أن المؤسسات التي تتوفر على كم ضئيل من الحوافز بنوعيتها تخلق لدى العمال حالة من عدم الارتياح وعدم الرضا، في حين أن المؤسسة التي توفر لهم مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بنوعيتها، خاصة المادية منها تؤدي إلى خلق نوع من الالتزام والانسجام بين العمال والمؤسسة، وبالتالي فإنها تجعل العامل لا يفكر في مغادرتها، وهذا ما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالاستقرار لدى العامل وشعوره بالرضا الوظيفي .

تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير الثاني والذي يتمثل في الرضا الوظيفي، وقد تمت الاستفادة منها في تحديد أهمية ودور الرضا الوظيفي في استقرار المؤسسة، كذلك الاستدلال بها فيما يخص منهج الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات.

3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

3-1- الدراسة الجزائرية:

دراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين" دراسة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، وهي عبارة عن مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير بجامعة أكلي محمد أولحاج، بالبويرة، نوقشت سنة 2015 .

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

– ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين في المنظمة ؟

فرضيات الدراسة:

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

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات من ميدان البحث.

عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للدهن (المديرية العامة) و البالغ عددهم (100) عامل موزعين على (03) أصناف وظيفية، أما العينة فقد ضمت (75) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين بعدالة توزيع النتائج أو المخرجات وأيضاً عدالة الإجراءات.
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة أخلاقية واجتماعية والتجاوز عليها من قبل المنظمة وعدم تطبيقها يدفع العاملين لاحتمال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة في المؤسسة الوظيفية للدهن على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر كبير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، حيث تؤدي الزيادة في العدالة التنظيمية بدرجة أولى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (0,765).

تعقيب:

تكمن نقاط التشابه في هذه الدراسة تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهو أيضا يمثل موضوع دراستنا الحالية، أي أنها تشترك معها في كلا المتغيرين التابع والمستقل، كما أنه تم الاستدلال من خلالها فيما يخص المنهج وكذلك أدوات جمع البيانات.

التعقيب العام حول الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولناها في هذه الدراسة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث قمنا بتوظيف الدراسات التي اشتركت مع أحد متغيرات دراستنا أو كلاهما، قصد الإلمام والاستفادة من هذه الدراسات في دراستنا الحالية، كما استدللنا من خلال هذه الدراسات الميدانية في دراستنا الراهنة، بالإضافة تمكننا من التعمق من خلالها في فهم وتحديد تصوراتنا حول موضوع الدراسة، والتي استفدنا منها لاحقاً في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوءها.

خلاصة:

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف عنا صر الفصل الأول "موضوع الدراسة" تم تحديد الموضوع تحديدا دقيقا، حيث أصبحنا ندرك جيدا ماذا نريد أن ندرس، وبدأت تتضح لنا الرؤى حول مصادر المعلومات اللازم اعتمادها والملائمة لدراسة أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما تمكننا من وضع إجابات مؤقتة للمشكلة المراد دراستها من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما أنه ومن خلال تفحصنا للدراسات السابقة تم الكشف عن مدى أهمية هذه الأخيرة بالنسبة لموضوع بحثنا، فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

ثالثاً: المداخل الحديثة

خلاصة

تمهيد:

يتوجب على الباحث الاجتماعي أن يحدد مسار بحثه في إطار نظري ومنهجي منظم، إذا لا تقتصر الدراسة على اختياره لظاهرة معينة وقيامه بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها واستنباط نتائجها؛ بل يحتاج إلى إطار فكري متكامل منسجم ومنطقي، والنظرية والبحث العلمي بينهما تكامل واندماج في آن واحد، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث العلمي يعطي للنظرية مجالاً للاختيار والتوسع، وتكمن عملية البحث السوسيولوجي في قدرة الباحث على اختيار النظرية الأنسب لتفسير بحثه ومطلقاته، وهذا ما سنحاول القيام به من خلال استعراض النظريات التي تناولت متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

يقصد بالنظرية الكلاسيكية النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني، ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليون، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على السلوك غير الرشيد، باتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤدي بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، حيث الافتراض الأساسي لهذه النظريات هو: « أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد». بمعنى أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه نتيجة التحاقه واستمراره بالمنظمة⁽¹⁾.

1- نظرية الإدارة العلمية:

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم، ونمو القوى العاملة وزيادة جدم الإنتاج الصناعي، وتعد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة، وإدارات المصانع واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين، الهدف منها واستنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات، وتعمل على كفاءة إنتاجية عالية، ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها فريدريك تايلور كمدخل للإدارة في كتابه تحت مسمى "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م⁽²⁾.

بدأ تايلور حياته العلمية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878م، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1848م، وخلال سنوات عمله، استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال، وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن العمال يكفون اعتبارياً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال، ولمعالجة هذه

(1) زاهد محمود ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص32.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، القاهرة، 1993، ص ص 28-30.

الثغرات استهدف تايلور بالدراسة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل لإدارة العمل واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل⁽¹⁾.
وأهم هذه المبادئ:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، بتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، عن طريق البحث في كيفية زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وزيادة استقرار العاملين وربط مصالحهم بمصالح المنظمة.

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء، وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

- مبدأ ربط الأجور بالمرדودية: حيث كان يعتقد بأنه السبيل إلى خلق وتطوير الدافعية للعمل وبد المزيد من الجهد لذلك.

- الرشد في العمل وتحديد أساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء، بوضع قوانين صارمة توضح طرق وقواعد العمل داخل المنظمة (كتصميم نظام للحوافز، التدريب، الترقية، الجور، المواظبة على قواعد العمل). ما يؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم في أماكن العمل⁽²⁾.

وكان تايلور إذا اكتشف طريقة جديدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال، من خلال مفاهيم أساسية هي:

الطاقة: هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه،

السرعة: هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان بمستوى محدد وبيئته معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.

التحمل: ويشير إلى قدرة الإنسان على الاستمرار في العمل وتحمل كل المصاعب والخطر.

التكلفة: تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في السوق⁽³⁾.

(1) لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د ط، الجزائر، د س، ص ص 35-36.

(2) حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، د ط، الجزائر، 2008، ص 20.

(3) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011، ص 76.

لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك واتلاف في الإنتاج، ومن ثمة انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة، وهذا هو المبعث الأساسي في إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها، وهذا يدفعهم إلى شعورهم بالارتياح النفسي، والتركيز على العمل بدرجة عالية من الالتزام بالقواعد والقوانين الصارمة وتطبيقها بدون أي ضغوط، وذلك قصد الضبط والتحكم في الأداء والإنتاج، ويتجسد ذلك من خلال تقسيم العملية الإنتاجية إلى أجزائها الأولية، وتحديد طبيعة العمال والمهام التي يؤديها العامل، وهذا ما يشعره بالراحة والأمان والاستقرار والمسؤولية نتيجة التحديد الدقيق للوظيفة الذي يؤدي التزامهم بالأوامر والقواعد، وأيضا منح حوافز مادية للعمال تدفعهم للاستمرار في العمل، وبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية وتحقيق عائد مادي يعود بالنفع على العمال والمنظمة.

حيث جعل نظريته ردا للكثير من الانتقادات لأنه ركز على العدالة الإنتاجية بدلا من العدالة السلوكية⁽¹⁾.

التعقيب: إذن تقوم هذه النظرية بالتفكير في تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك بتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصلحة العامل بمصلحة العمل، كما يمكن زيادة إنتاجية العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة، يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين والمديرين إلى توجيه ودعم العاملين على توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج.

2- نظرية التنظيم الإداري:

لقد قام هنري فايول بتحديد مجموعة من الوظائف الأساسية للمدير والتي تشمل وظائف التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، كما قام أيضا بتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي تهدف بالنسبة للمدير أو المسير الحصول على أفضل الخصائص والصفات التي يمكن أن يتميز بها الأفراد داخل التنظيم، كما أن الدراسة التي قام بها فايول تعكس على أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم،

(1) لوكنيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 50-51.

والعدالة فيما بينهم، مما يؤدي إلى شعور العمال بالانسجام، وهذا يشكل قوة كبيرة للمؤسسة، وقد قام فايول بتحديد علاقة مبادئ الإدارة بأنواع أو أبعاد العدالة كما يلي:

- أ- **المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:** وهي تمثل المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات، التي يحصل عليها الفرد داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:
- **تقسيم العمل:** يجي تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف هذا التقسيم إلى زيادة كفاءة العاملين، وهذا يؤثر مباشرة على إنتاجيته وبالتالي يؤدي إلى التأثير في مخرجاته الوظيفية.
 - **الأجر المناسب:** على المنظمة أخذ العديد من الاعتبارات عند تحديد الأجر المناسب، ومنها أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة، وكذلك مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر بأن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله، والإدارة التي تحدد درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع⁽¹⁾.
 - **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضح كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة.
- ب- **المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:** وتمثل المبادئ المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتحديد الإدارات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:
- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
 - **المساواة:** كل العاملين يجب أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، وعدم الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
 - **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط، لضمان طاعة العاملين، والسلطة ترتبط بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي من يحصل على سلطة يجب عليه تحمل المسؤولية.
 - **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالباً ما تتدفع السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

(1) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية الإدارية للنشر، د ط، مصر، 2006،

- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: تعمل المنظمة على الحفاظ على العمال المتميزين وتبرز أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي، واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
 - المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد⁽¹⁾.
 - ج- المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وتمثل المبادئ المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:
 - وحدة الأمر: وتعني تلقي الأوامر من المدير المباشر.
 - التأديب: المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، كما أن وضع العقوبات وتطبيقها أمراً ضرورياً ضد الأشخاص الذي لا يلتزمون بها بشرط أن تطبق على الجميع دون تفرقة.
 - المبادرة: لا بد تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابتكار لديهم.
 - المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس الفردي ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية.
 - روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح الفريق بين العاملين كما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أنواع العدالة، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من نوع من أنواع العدالة، ويبدو هذا جلياً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الأمر والتأديب حيث أن تأثيرهم يمتد لكل أنواع العدالة.
- إن الهدف الأساسي لـ: "فايول" في تحديده لمجموع المبادئ الإدارية هو تطوير العدالة التنظيمية وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها وذلك لضمان ولائهم واستمرارهم في عملهم.⁽²⁾
- تعقيب:** إن الإسهام الذي قدمه فايول في تحديده لمجموعة من المبادئ الإدارية الواجب اتباعها لأجل غاية وهدف واحد هو تطبيق عدالة تنظيمية وجعل العاملين يحسون بها، ويدركونها لكس ولائهم واستمرارهم في عملهم، وذلك من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات واللوائح حتى يكون هناك تعاون وتوازن وتكافؤ في أداء المهام، واتقانها، مما يؤدي إلى ولاء واستقرار العاملين في العمل.

(1) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 69.

(2) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 70.

3- النظرية البيروقراطية:

جاءت النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر لتشرح درايتهما بالفرد ودوره في المجتمع، وتأثير المجموعة عليه، لأن فيبر كان عامل في الاقتصاد، فقد اهتم بالإنتاجية، وضرورة تحفيز العاملين ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف وهذا ما سنحاول شرحه من خلال مفهوم التنظيم البيروقراطي الذي يعتبره من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها دقة على تحقيق الأهداف، هذا إضافة إلى تمتعه بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات أيضا هو ذلك التنظيم المثالي، أي كنموذج لنموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل، التدرج الهرمي الدقيق، وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء. (1)

وتتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في:

- توزيع السلطة التي تمنع للمنظف لإعفاء الأوامر لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي وتبعا لقواعد ثابتة، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنع للموظف طبيعة تلك السلطة.
- توزع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم البيروقراطي، وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال وعلى الموظف بهذه الإجراءات البيروقراطية أثناء تأديته للعمل، لذا يجب ألا يعين في التنظيم البيروقراطي، إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.
- يتمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الإنجاز، لذا يخص وقت الموظف لأداء العمل البيروقراطي أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى.
- يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية، ويتخذ بذلك شكلها هرميا، وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا، أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى التنظيمي الذي يليه، انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته (2).
- يقوم التنظيم البيروقراطي على قواعد وتعليمات تعتمد في إنجازها الأعمال حيث تتصف هذه القواعد والتعليمات بالعمومية والثبات النسبي، وكلما زاد منهم الموظف أدى ذلك إلى زيادة خبرته.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 65.

(2) النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008، ص ص 64-65.

- يعين الموظف في المنصب استنادا إلى قدراته، لذا يجب أن يختار على أساس المسابقات والامتحانات أو الشهادات التي تحدد ذلك⁽¹⁾.

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عنده نحددها في:

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل؛
- التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف؛
- التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.⁽²⁾

التعليق: إن تكوين المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية حسب خصائص ومبادئ التنظيم البيروقراطي سابقة الذكر يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات، وكذلك وضوح إجراءات العمل وتطبيقها حرفيا من طرف العمال، هذا ما يؤدي إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات، ونتيجة استمرار المنظمة في العمل تمنح للعمال فرصة إبراز قدراتهم وولائهم بها، وكذلك توفر الاتصالات التي تسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

⁽¹⁾ منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 284.

⁽²⁾ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004، ص 40.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

إن الطرح الذي اعتمدت عليه وقدمته المداخل الكلاسيكية في تفسيرها للعدالة التنظيمية وكيفية إحساس العاملين بها، كان غير كافي للتعبير عن أهم جوانب المفهوم وتجسيده داخل المؤسسة، من خلال تركيزها على نقاط محددة وتجاهلها لنقاط أخرى فكان من الضروري أن تبرز اتجاهات ومداخل تعمل على محاولة إتمام النقص، فظهرت في بداية القرن 20 المداخل النيوكلاسيكية لتركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين من أهمها:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، حيث اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للمنظمة، وتقوم على أهمية فهم الفرد أي كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية⁽¹⁾.

من أهم الدراسات التي قام بها هو وزملائه في جامعة هارفارد دراسة هوثون في شركة وسترك إلكترونيك في الو.م.أ. وكن الهدف من تلك الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، وساعات العمل، نظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة، إلا أن نتائجها جاءت متناقضة فهي لم تثبت وجود أي علاقة مباشرة بين تلك المتغيرات وحافز خفي على إنتاجية العامل، وبعد تكرار التجارب توصل إلى تشخيص هذا المتغير الخفي الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية⁽²⁾.

ومن أبرز نتائج هوثون ما يلي:

- العنصر البشري من أهم العناصر الأساسية داخل التنظيم؛
- يؤثر التنظيم الرسمي وجماعته بشكل فعال على السلوك التنظيمي؛
- إن العمال لا يتعرفون كأفراد لكن كأعضاء في مجموعات؛
- فعالية الأفراد تقترن بالإشراف غير المباشر، وهامش الحرية المفتوحة للعمال؛
- للعلاقات التبادلية وتفاعل الأفراد دور في تحسين الكفاءة والفعالية، فالتخصص الوظيفي للعمل يؤدي إلى الملل والروتين؛

(1) منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 86.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ط، مصر، د س، ص 89.

- إن الطريقة الديمقراطية في معاملة الآخرين كفيلة بأن تحقق التزام العمال واستقرارهم لا تعد الحوافز المادية الوحيدة المؤثرة على الفرد⁽¹⁾.
- وقد ركز إلتون مايو على ثلاث مسلمات أساسية انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية:
- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل، ومن ثم على مستوى التزامه ومردوده في المؤسسة؛
- لا يواجه الأفراد المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية؛
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية والالتزام.⁽²⁾
- كما أن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل.
- ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه، واستنتجوا متغيرين رئيسيين أثرا على العاملين وهما:
- **العمل الجماعي:** والذي ينهي بينهم العلاقات الاجتماعية التي ساهمت بشكل مباشر في تعزيز التزامهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- **نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل⁽³⁾.
- التعقيب:** إن الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية تمثلت في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في وضع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقي للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً أساسياً في تحديد العدالة من خلال الرأي الجماعي للمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق العدالة التنظيمية والحفاظ عليها وتطويرها مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة والعاملين)، حيث أن تحقيق وتوفير هذه العدالة يساعد على العمل

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005، ص 68.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط2، الأردن، د.س، ص 68.

(3) زايد محمد عادل: مرجع سابق، ص 76.

وبذل المزيد من الجهد وتحسسيهم بأهميتهم داخل التنظيم، وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها لهم المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء لدى العاملين اتجاه المنظمة.

2- نظرية الفلسفة الإدارية:

نظرية (x): وهي النظرية التقليدية، ومن مسلمات هذه النظرية للإدارة هي قيام الإدارة بجمع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي، كما أن الإدارة تقوم بالجمع بين العامل والآلة والموارد والجهود البشرية، بالكيفية التي تعطي أكبر مردود اقتصادي، ولولا قيام إدارة المشروع بذلك لما تحقق ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية، ومحددات السلوك التالية:

- الإنسان بطبعه كسول ولا يحب العمل؛
- الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده، ويوجهه ويشرح له ماذا يفعل؛
- العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل؛
- الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل.

إن هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين وضعت لتتناسب مع افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت بطلانها العلوم الاجتماعية وتجاربها الكثيرة، كما دعمتها الكثير من الحقائق العلمية التي نفت وجود هذه الصفات في الأفراد، وأكدت على أن هذه الصفات لم تكن من صفات الأفراد الموروثة، ولا من طبائعه، بل هي نتيجة لما تنتجه الإدارة من خطط اعتماداً على افتراضات خاطئة في السلوك البشري.⁽¹⁾

نظرية (y)

ويرى ماكغو يغور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية والتي تحفز العامل، ورفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية.⁽²⁾

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 50.

(2) فايز الزغبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 44.

وأساسيات هذه النظرية تجلى في:

- ينظر العامل إلى عمله بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أداءه بقدر وفعالية فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعامل توجيه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفع إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحرير العامل من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطتهم وتحملهم مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.
- يقوم الفرد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مباشر.⁽¹⁾

تعقيب على نظرية الفلسفة:

ومن خلال هذه النظرية يتضح لنا أن هذه النظرية تعطي تصورا مجحفا في حق العامل وسلوكه في العمل وبالتالي لا تعطيه فرصة لإثبات شخصيته وقدراته، وإشباع حاجاته الاجتماعية والإنسانية، ومنه الفرد في ظلها سيتسم سلوكه بالسلبية وعدم الرغبة في العمل، وهذا إن دل فإنما يدل على غياب ما تسمى بالعدالة التنظيمية.

⁽¹⁾ سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 302.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

1- نظرية العدالة:

1-1- نظرية العدالة "سيتي آدمز"

تستند نظرية العدالة التي وضعها "سيتي آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية لمعدل مدخلاته التي تشمل التعليم، الخبرة، الجهد، القدرة على العمل مع مخرجاته والتي تشمل الأجر، الأرباح، المكافآت والترقيات التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الوظيفة، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة كانت النتيجة شعور الفرد بالرضا والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، أما إذا لم يتساوى المعدلات فإن النتيجة هي شعور الفرد بالظلم وعدم الرضا والتوتر، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ومدخلات ومخرجات الأفراد الآخرين الذي هم في نفس المستوى، حتى يمكنهم الإقرار بوجود عدالة أو عدم وجودها داخل المنظمة. (1)

نظرية "آدمز" تدعو للتوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف (العمل الشاق، مستوى المهارة، والتسامح والحماس ... الخ) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الراتب، الفوائد الاعتراف، .. الخ).

ووفقاً لهذه النظرية فإن إيجاد التوازن العادل يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة بين المؤسسة والموظف وهذا التوازن مبني على نظرية الاعتقاد بأن الموظفين لديهم دوافع، وإذا شعروا كما لو أن مدخلات العمل التي يقدمونها أكبر من المخرجات التي يحصلون عليها ينتخبون ويسخطون. كما أن فقدان الدافعية يأتي عندما يدرك الموظف أن هناك تفاوتاً في طريقة التعامل معه مقارنة مع الآخرين ولذا قد يصبح من الساخطين.

1-2- نظرية العدالة لـ"جون رولز Jhon Rowls"

إن هدي هو تقديم تصور للعدالة يمكن من تعميم ورفع مستوى التجريد لنظرية العقد الاجتماعي الشهيرة كما وجدت في أعمال "لوك" و"روسو" وكانت من أجل القيام بهذا علينا ألا نفكر بالعقد الأصلي على أنه عقد لدخول مجتمع معين أو إعداد شكل للحكومة وبدلاً من ذلك إن الفكرة الموجهة هي أن مبادئ عدالة البنية الأساسية لمجتمع ما هي هدف أو موضوع الاتفاقية الأصلية إنها المبادئ التي سوف

(1) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2007، ص 106.

يقبلها أشخاص أحرار أو عقلانيون يهتمون بتحقيق مصالحهم الذاتية في وضع مبدئي من المساواة على أنها تحدد الشروط الأساسية لرابطتهم ويجب أن تنظم هذه المبادئ جميع الاتفاقيات الأخرى، إنها تعين أنماط الشراكة الاجتماعية وأشكال الحكومات التي يمكن تأسيسها وهذه الطريقة في النظر إلى مبادئ العدالة سوف أدعوها العدالة إنصافاً.

إذن علينا أن نتصور أن أولئك المشتركين في شراكة اجتماعية يختارون معاً، في فعل مشترك واحد، فإن المبادئ التي سوف تحدد الحقوق والواجبات الأساسية التي تحدد كذلك التقسيم للمنافع الاجتماعية يجب أن يقرر الأشخاص مقدماً كيف عليهم تنظيم مطالبهم، وما هو الدستور أو التشريع المؤسس لمجتمعهم، مثلما يتوجب على كل شخص أن يحدد غاياته بشكل عقلائي، لذلك يجب أن تقرر مجموعة من الأشخاص مرة واحدة، ومن أجل الجميع ما الذي يعد عادلاً وما الذي يعد غير عادل والاختيار الذي يقوم به أشخاص عقلانيون في هذا الوضع الافتراضي من الحرية المتساوية مع الافتراض أن مشكلة الاختيار هذه لها حل نهائياً يمكن في تحديد مبادئ العدالة⁽¹⁾.

تقوم هذه النظرية من منطلق أساسه ضرورة وجود العدالة التنظيمية داخل مكان العمل وذلك لتصورها بعض الافتراضات التي يجب أن تقوم عليها العدالة التنظيمية والتي تحاول في معظمها مراعاة مصالح العاملين في المؤسسة مع إعطائهم مجالاً للحكم، فالجهد الذي يبذله الفرد في عمله يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بدل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد.

تعقيب: من خلال تطرقنا لنظرية العدالة نرى بأن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة مدخلات الجهود التي يقوم بها مع المخرجات التي يحصل عليها مع شخص آخر يقوم بنفس الوظيفة فإذا كانت مدخلاته ومخرجاته متساوية مع مدخلات ومخرجات الآخر فهذا يعزز الولاء والثقة لديه اتجاه منظمته ما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الذي ينتج عنه الالتزام بالضرورة.

يمكن القول عموماً بأن هذه النظرية وجهت اهتمامها إلى الجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين كما دعت إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له كما ركزت على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها.

(1) جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، شهادة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر

2- نظرية التوقع:

2-1- نظرية التوقع لـ"فيكتور فروم"

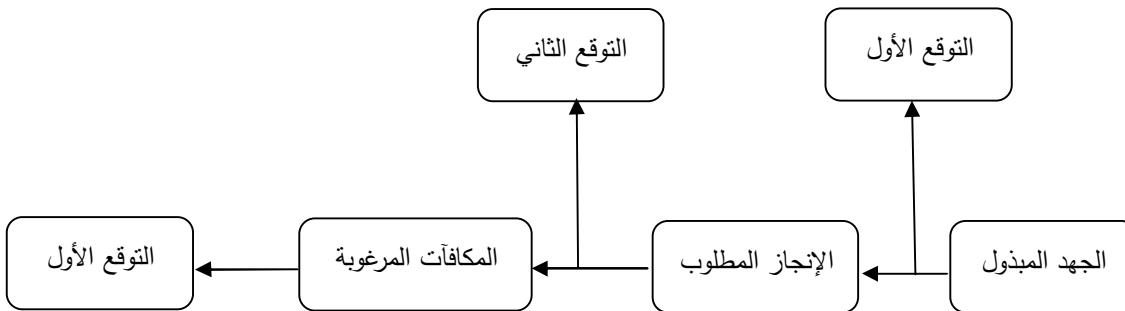
تعد نظرية التوقع لصاحبها فيكتور فروم من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الفرد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف تتبعه نتيجة معينة، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية تقول أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل على نواتج كالمكافآت، زيادة في الأجر، الترقية... الخ، وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أم سلبية له ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية للعامل⁽¹⁾.

معنى ذلك أن هذه النظرية ترى بأن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تحدد باعتقاده أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة للفرد، وهذا يعني أن سلوك الفرد يتأكد بمستوى توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب؛

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق له الرضا⁽²⁾.

الشكل رقم (2): يمثل نموذج التوقع.



المصدر: محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 293.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 70.

⁽²⁾ جادة سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 115.

كما ترى نظرية التوقع أن أهم الجوانب؛ ووفقا لهذه النظرية فإن ميل الفرد للتصرف بسلوك معين يتوقف على قوة الدفع أو الاحتمال بأن درجة هذا السلوك سيتبعه تحقيق نواتج معينة⁽¹⁾.

أ- الاعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير.

ب- أن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلبا هاما بالنسبة لهم.⁽²⁾

2-2- نظرية التوقع لبورتر ولولر:

قام كل من "بورتر ولولر" عام 1968 بتطوير نظرية التوقع ل"فروم" حيث تضيف هذه النظرية عما جاء به "فروم" متغيرا جديدا مفاده رضا العامل عن عمليه، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، فقد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجية مثل الأجر، الرواتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وانصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته⁽³⁾.

أساسيات النظرية:

اعتمد كل من "بورتر ولولر" في بناء نظريتهما على عائدين أساسيين يحصل عليهما الفرد لقاء عمله هما:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، الأجر، والأمن الوظيفي.

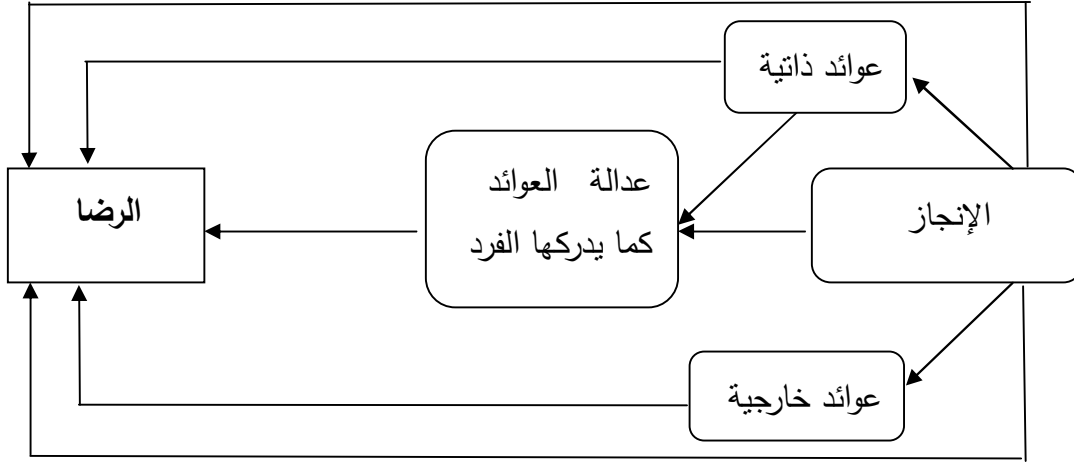
(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، د ط، مصر، 2004، ص 133.

(2) تامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 1990، ص 76.

(3) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 165.

والشكل التالي يوضح هذه العوائد بدقة: (1)

الشكل رقم (3): يوضح العوائد التي يحصل عليها الفرد حسب بورتز ولولر.



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2003، ص 294.

تعقيب على نظرية التوقع:

جوهر نظرية التوقع يشير إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة، وتعتمد قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج محددة، كما يعتمد كذلك على رغبة الأفراد في تلك النتائج، وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، وفقد نجد نتيجة أخرى، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفة بسبب الترقية، وإنما بسبب إدراكه بأن الترقية في سبيل تحقيق حاجات التقدير والاحترام والتميز والحصول على الربح المادي (2).

فعلى الرغم من النظريات التي وجهت لهذه النظرية، إلا أنه لا يمكن إغفال دورها الكبير في تفسير سبب غياب الدافعية لدى العمال بالعمل إذ يكتفون بالقيام بالعمل المطلوب منهم فقط، وهذا إن يدل على شيء فهو يدل على غياب عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهد المبدول إذا كان سينجم عنه تقييم عادل للأداء ومن ثمة اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2003، ص 294.

(2) سالم فواد: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردنية، د ط، الأردن، 2003، ص 214.

3- نظرية التفاعل الاجتماعي لـ"بارك"

يمكن كذلك الأخذ بنظرية التنظيم الاجتماعي لبارك، التي اهتمت بالتنظيم الداخلي، وكيفية تركيبه ومحاولة تفسيره، فهي تنظر إلى التنظيم الاجتماعي عامة والمنظمة خاصة، كتتنظيم مستمر من الأنشطة الإنسانية، المادية والمالية والفكرية والطبيعية في نظام يحل المشكلات ويشبع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به، وبناء على هذا يمكن القول إن التفاعل الناتج في نهاية ضمن مؤسسة ما وفقا لهذا التفسير سيؤدي إلى التزام عمالها بمواثيق وقواعد وطرق سير العمل بها نتيجة العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.⁽¹⁾

تعقيب: يعتبر بارك أن التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية وكيان مستمر تحدث فيه تفاعلات ومختلف النشاطات، فالموارد الموجودة فيه تدمج فيما بينها بهدف الحصول على مخرجات تتلاءم مع تطلعات التنظيم، وجل التفاعلات بالضرورة ستؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي الذي يكون قد نتج عن إحساس الفرد بالرضا الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها.

4- نظرية ماسلو maslow الحاجات الإنسانية

تفترض نظرية ماسلو للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويستند في ذلك على ثلاثة افتراضات أساسية هي:

- البشر كائنات محتاجة، ومن الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية مثل الأكل والمأوى، ثم إلى المركبة مثل الذات والإنجاز.
- تقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية إلى المركبة عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة أي أن الشخص العامل يركز أو لا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

(1) رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، د.ط، سوريا، 2004، ص301.

وقد قام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها على شكل سلم أو هرم وهي خمس حاجات: (1)

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تمثل المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وهي الحاجات الأساسية، وتمثل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا.

ويمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة والظروف البيئية الصحية للعمل.

- **حاجات الأمن والسلامة والاستقرار:** وتشمل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطاء الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطاء الاقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرارية في العمل، وبرامج المزايا والمنافع الإضافية.

وإذا ما استطاع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، والاستقرار يبدأ بتوجيه اهتماماته لحاجات أخرى غير ملموسة حاجات اجتماعية.

- **الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل، ويتعامل معها وتشمل هذه الحاجات حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب، والمشاركة الوجدانية ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والارتباط.

- **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشمل على رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وتأكيد احترام الذات وتحقيق هذه الحاجات هام، لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس، والكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد(2).

- **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند "ماسلو" وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته، كفاءته، وهي

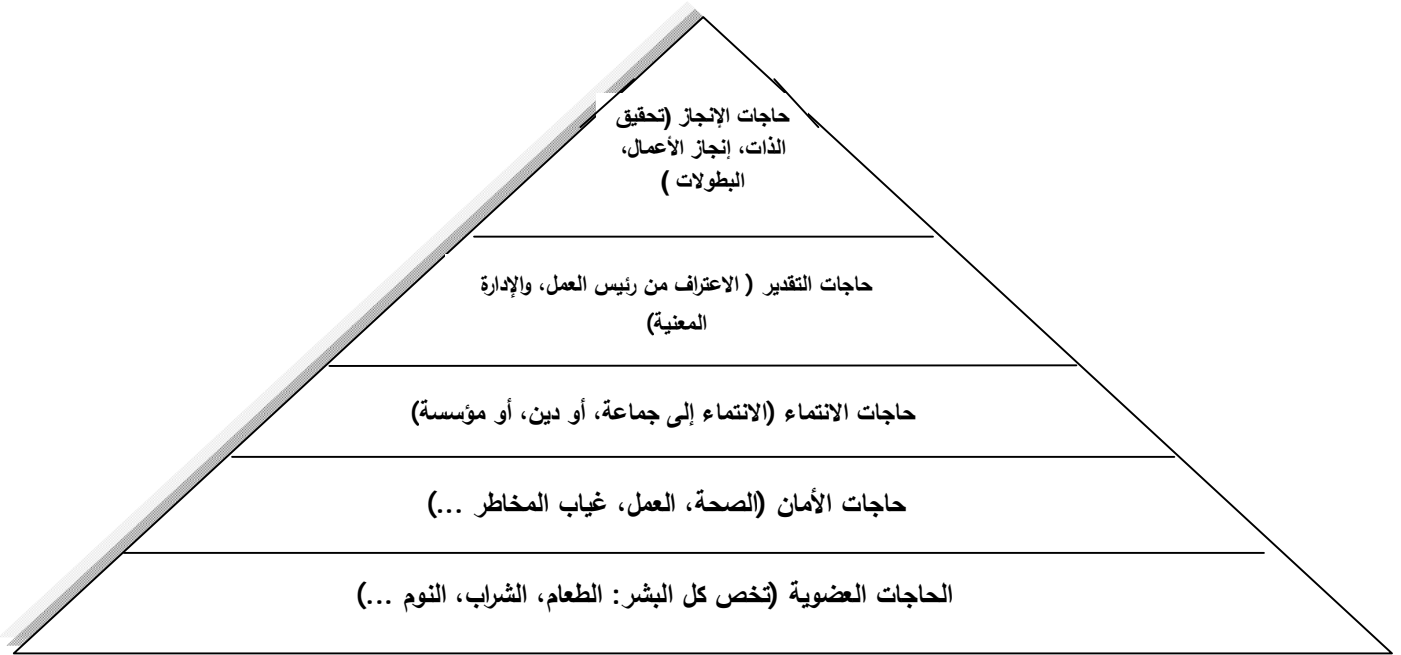
(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 122.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 122.

تمثل أقصى ما يطمح إليه الإنسان، ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته السابقة الذكر.

إن إشباع هذه الحاجات لا يعني زوالها من هرم الحاجات عند "ماسلو" بل يفتح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود هذه الأخيرة عندما يحين وقتها لتعلو في سلم الأولويات للإشباع. (1) وتتوضح لنا الحاجات الخمسة عند ماسلو من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): يمثل هرم الحاجات لماسلو



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 127.

تعقيب: ومن خلال هذه النظرية يتضح لنا أن الفرد يحاول قبل كل شيء إشباع حاجياته المادية، والمتمثلة في الأجر باعتبار أن الأجر (قبل كل شيء) الكافي يمكن الفرد من الانتقال لإشباع الحاجات الأخرى التي تليه، فمثلا الفرد عندما يسعى إلى الترقية من أجل تحقيق حاجاته بداية عند المركز الاجتماعي وتحقيق الذات على التوالي، وهذه الحاجات لا يمكن تحقيقها والوصول إليها إلا في إطار العدالة التنظيمية، فوجود هذه الأخيرة في أي منظمة يؤثر إيجابيا على رضاه الوظيفي الذي يتجسد في الإلزام والشعور بالانتماء وزيادة الروح المعنوية لدى العمال.

(1) حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 123-124.

خلاصة:

تختلف المداخل النظرية التي تناولناها في تحليلاتها فلها أوجه نظر متعددة تتميز بالتباين كما تختلف في المنطلقات الرئيسية في تفسيرها لموضوع الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرين فهما من أهم الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين، لما لها من تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المؤسسة.

فمن خلال النظريات والمداخل التي تطرقنا إليها نلاحظ وجود اختلاف بين هذه المداخل فمثلا النموذج الكلاسيكي والمداخل التي يشملها كانت تنظر إلى الإنسان على أنه اقتصادي ومجرد آلة، فيتبين مفهوم العدالة من خلال قدرات الأفراد وإنتاجهم فكلما كان الأداء مرتفعا بالضرورة سيكون له اجرا جزء جهده المبذول، أما فيما يخص النموذج النيوكلاسيكي فقد أعطى إضافة أخرى والتي تكمن في ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تلبية رغباته ومعاملته معاملة عادلة، أما فيما يخص النموذج الحديث بمدخله فقد دعا إلى تطبيق العدالة بأبعادها المختلفة.

الفصل الثالث: العدالة التنظيمية

تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية.

ثالثاً: أشكال العدالة التنظيمية.

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية.

خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية.

سادساً: مقومات العدالة التنظيمية.

سابعاً: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

ثامناً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بالعدالة التنظيمية، باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأثر الهام على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبالتالي فهي تؤثر على كفاءتهم الوظيفية ومن ثم على أداء المنظمة عامة، وذلك عائد إلى كون العدالة التنظيمية ظاهرة إدارية فعّالة، حيث بإمكان المنظمات الاعتماد عليها خاصة تلك التي تحاول الانتقال من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على مفهوم المعرفة وذلك ما يساعد بدرجة كبيرة على زيادة الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار لدى أفراد تلك المنظمات بالإضافة إلى مراعاة العدالة التنظيمية ما يساعد في الرفع من مستوى الأفراد.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية العدالة التنظيمية وقيمتها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف والأجور المتكافئة وغيرها وأدى بهم ذلك إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكـل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة وقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما، فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب و تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج، أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة فهما ضروريان ليؤدي العمال واجباتهم بإخلاص وولاء، كما يعطي لهم تعويضات عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم ووضع ضوابط محددة للأداء، بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيداً عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم، في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي، أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة و تكافؤ الفرص في العمل و الاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين⁽¹⁾.

(1) جهيد بوطالب: أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2021، ص45.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الفعّالة و الأساسية في حقل الإدارة، حيث تلعب دوراً بارزاً في تماسك النظم الإدارية بكافة مستوياتها، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، وقد أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تعتبر العدالة التنظيمية عاملاً هاماً في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها خاصة الطموحة منها فإحساسهم بتوفير عدالة بجميع أبعادها يدفعهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات⁽¹⁾.
- توجد علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي⁽²⁾،
- إن شعور الموظف بالعدالة سيقوي مشاعره نحو مؤسسته وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل جهود أكثر لرفع مستوى الإنتاج و الأداء⁽³⁾.
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل⁽⁴⁾.
- تنعكس العدالة التنظيمية على حالات عدم الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي مع مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف العامل أكثر من طاقاته⁽⁵⁾.
- توفر عدالة التنظيمية فعلية بالمؤسسة يؤدي الى عدم تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وبالتالي إحساس العمل بالهوية والكيان والاستقرار إلى جانب إحساسهم

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2009، ص 50.

(2) السعي سعيد بن فايز بن محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 129-130.

(3) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011، ص 109.

(4) محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص28.

(5) محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2008، ص 123.

بعدالة التقييم الذي يخضعون به وفق الاستحقاق فحيثما توفر ذلك زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي دائما لرقبها⁽¹⁾.

تكمّن أهمية العدالة التنظيمية في أن غياب أي بعد من أبعادها يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات وذلك على النحو التالي:

– بالنسبة إلى بعد العدالة التوزيعية فقد توصلت إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كميات الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء.

– أما بالنسبة إلى بعد العدالة الإجرائية، فقد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.

مما سبق نستخلص أنه للعدالة التنظيمية أهمية بالغة، فمن المهم جدًا الاهتمام بها في المنظمات لما لها من تأثير على السلوك التنظيمي، فمن خلالها يمكننا التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك كونها أحد الحلول الفعّلة للعديد من المشكلات التنظيمية. ولهذا تجب العناية بها من أجل ضمان أداء الأفراد والقيام بمهامهم على أكمل وجه وبطريقة أفضل، وكذلك العمل على توفير المناخ المثالي والظروف المناسبة والمساعدة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا من قبل المنظمة.

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، لبنان، 2002، ص 309.

ثالثاً: أشكال العدالة التنظيمية

اختلفت و تنوعت الأوجه والأشكال التي برزت من خلالها العدالة التنظيمية، وفيما يلي سنتطرق إلى أبرز هذه الأشكال:

1- العدالة الداخلية:

يعرف هذا النوع من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن رئيس المؤسسة يحصل على تعويضات تفوق تلك التي يحصل عليها نائب الرئيس، وأن يحصل هذا الأخير على تعويضات تزيد عن تعويضات مساعده وهكذا⁽¹⁾.

حيث أن العدالة تعد شرط مهم وأساسي في أي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والرواتب، فالعدالة في الواقع مسألة معقدة وذات اتجاهات متعددة، ولهذا فإن تحقيق العدالة الداخلية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة، إذ يجب أن يكون الأجر عادلاً.

2- العدالة الخارجية:

يأتي تحقيق العدالة الخارجية بعد تحديد العدالة الداخلية، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها المؤسسات المماثلة في سوق العمل، إذ أن تباين أو تفاوت معدلات الأجور المعتمدة في المؤسسات المماثلة ولنفس الوظائف والأعمال قد يكون مصدراً دائماً للجدل والنقاش والمعارضة داخل المؤسسة وبالتالي التأثير في مستوى كفاءة أداءها، وتبرز هذه الحالة بشكل واضح في المنظمات المثيلة ذات نفس الوظائف، حيث نجد أن العدالة الخارجية تركز على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة⁽²⁾.

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 306.

(2) عادل حرحوش، صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص 176.

المقصود بأنها تركز على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، أنها تكشف مواقع وسياسات المؤسسة الإستراتيجية للمخرجات، حيث يمكن التوصل الى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

3- العدالة الفردية:

بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية والخارجية، لابد من تحقيق قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا وتكمن في الأجور والرواتب⁽²⁾.

وتعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة وداخل المؤسسة الواحدة لكن لا يمكن الحديث عن هذه العدالة بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز التعويضي للمؤسسة الواحدة.

مما سبق ومن خلال تطرقنا لأشكال العدالة التنظيمية، نستنتج أن تعدد هذه الأشكال يعد بمثابة محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين، ومدى إدراكهم وفهمهم لقوانين سير عمل المؤسسة.

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تطمح كل مؤسسة لتحقيقها، كونها تهدف للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون بها ومن أجل تحقيق هذا لابد من توفر مجموعة من المبادئ والتي سندرجها فيما يلي:

1- مبدأ الشفافية:

ويقصد به مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها، وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتنفيذه في كافة التنظيمات⁽³⁾.

(1) خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 127.

(2) عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، ط2، الأردن، 2006، ص 240.

(3) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص294.

أي أن هذا المبدأ يتضمن أو يبرز حالة الوضوح والصراحة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة مهما اختلفت تخصصاتهم.

2- مبدأ الجدارة:

يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية، تمكنهم من التفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة⁽¹⁾.

معناه أن على المؤسسة مراعاة هذا المبدأ عند تقديم المكافآت والحوافز، وكذلك عند تحديد مختلف العوائد الفردية والجماعية.

3- مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة⁽²⁾.

4- مبدأ الالتزام المتكافئ:

وطبقا لهذا المبدأ يكون الأفراد و الموظفين في المنظمة على استعداد للالتزام بالقواعد التنظيمية اذا تحقق الشرطين الآتيين:

- الشرط الأول: أن يكون التنظيم واضحا و عادلا.
- الشرط الثاني: عندما يحصل الموظف على المزايا والفوائد التي يقدمها له التنظيم عن طيب خاطر⁽³⁾.

معناه أن كل طرف من أطراف التبادل يؤديون ما عليهم في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل.

(1) خضير، الشيخ حمود: إدارة الوارد والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2013، صص 73-75.

(2) عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 51.

(3) محمد سيد جاب الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص

5- مبدأ الواجبات الطبيعية:

يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء التزامات متعددة والتي تشمل:

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
- يجب أن لا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم أنصافهم.
- يجب أن لا تتسبب في مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين.
- يجب أن تكون المهام والواجبات الملقاة على الأفراد من صميم مهامهم التنظيمية.⁽¹⁾

يرى "جون رولز" في كتابه "العدالة كإنصاف" أن العدالة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- مبدأ المساواة: كل شخص يجب أن يكون له حق مساو في أوسع مقدار من الحريات الأساسية حيث يكون منسجماً مع حرية مشابهة مع الآخرين.
 - مبدأ اللامساواة: يجب ترتيب عدم المساواة الاجتماعية و الاقتصادية بحيث تكونان:
 - متوقعتين توقعاً معقولاً أنهما لمنفعة كل واحد.
 - أن تكون متعلقتين بمراكز ووظائف مفتوحة للجميع.
- ويؤكد "رولز" أن المبدأين هما حالة خاصة لفهم أدق للعدالة⁽²⁾.

(1) محمد سيد جاب الرب : مرجع سابق، ص 113.

(2) جون رولز: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة) ترجمة: حيدر حاج إسماعيل: المنظمة العربية للترجمة، ط1، لبنان، 2009، ص 404-405.

خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات فبالرغم من إمكانية التعامل مع هذا المفهوم على أنه أحادي البعد إلا أن الضرورة تستدعي التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، حيث سنتطرق إلى هذه الأبعاد فيما يلي:

1- عدالة التوزيع Distributive justice

تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، بمعنى أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت⁽¹⁾ و عدالة التوزيع تتعلق أيضا بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة المتعلقة بمخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقية، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من المكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

وعرفها Rayak بأنها: "العدالة التي تمثل نوعا محددًا في اشتماله على معالجة الحالات والمواقف الإنسانية عن طريق المقارنة بين سلوكيات الأشخاص ضمن مواقع متماثلة ومباشرة فيما بينهم للحصول على العوائد والمنافع"⁽²⁾.

تركز عدالة التوزيع على أمرين هما:

- المرؤوسين عادة ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم لقياس النسبة بين مخرجاتهم مع مدخلاتهم قياسا بزملاء العمل في نفس الوظيفة.
- وجود العدالة يجعل المرؤوسين في حالة توازن ديناميكي، أما عدم وجودها يجعل المرؤوسين يشعرون بالغضب أو الذنب ما يجعلهم يسعون لاستعادة التوازن⁽³⁾.

كما حدد ORgan 1988 ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسات وهي:⁽⁴⁾

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، 7، مصر، 2002، ص 164.

(2) محمد بوقليب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011، ص 16.

(3) محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص 20.

(4) جهيد بوطالب: مرجع سابق، ص 48.

- أ- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يقوم بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني حدوث تجاوز على قاعدة المساواة.
- ب- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن الأفراد وبغض النظر عن صفاتهم الفردية، الجنس العرق، الدين، ... الخ، يجب أن يكونوا متساويين في فرص الحصول على المكافآت.
- د- قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على المرأة الغير متزوجة وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2- عدالة الإجراءات: Procedural justice

- يمثل هذا البعد انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وتعكس عدالة الإجراءات أيضا مدى إدراك وإحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة كما أنها تقدم في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد⁽¹⁾.
- كما تسعى من خلال تبني إجراءات معينة للتقليل من الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وقد صممت الإجراءات التنظيمية لتكون موضوعية وعادلة، ولكنها لا تتحقق إلا بشرطين هما:
- أ- أن يتفق الطرفان "الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين)" على الأسس الموضوعية التي يتم عليها بناء صياغة تلك الإجراءات.
- ب- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات⁽²⁾.

كما يضيف Leventhal 1968 قواعد لعدالة الإجراءات و تتمثل فيما يلي:

(1) عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد الأول، 2007، ص 150.

(2) عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة إدارة الموارد البشرية)، مرجع سابق، ص 24.

- أ- القاعدة الأخلاقية: وتتمثل في أن إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.
- ب- قاعدة التمثيل: وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصم إجراءات قرار معين.
- د- قاعدة الاستثناء: تعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- ج- قاعدة عدم الانحياز: تعني هذه القاعدة عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- و- قاعدة الدقة: إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- ي- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم و تتناغم اجراءات توزيع المكافآت على الجميع⁽¹⁾.

3- عدالة التعاملات: la justice transactionnelle

تعرف عدالة التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية، أو هي مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح العاملين كما تشير لإدراك معرفة العامل للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها، كما تشير أيضا للعلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مديره المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المؤسسة ككل⁽²⁾.

ويمكن القول أن العدالة التعاملية تهتم بسلوك إدارة المنظمة، أي أن هذا النوع يتعلق بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع المنظمة التي يعملون بها، كما أنها تشير إلى احترام الآخرين والدقة في التعامل معهم داخل المنظمة.

(1) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ص 18-19.

(2) عمر محمد درة: مرجع سابق، ص 45.

تعكس عدالة التعاملات مجموعة من العناصر، وتتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

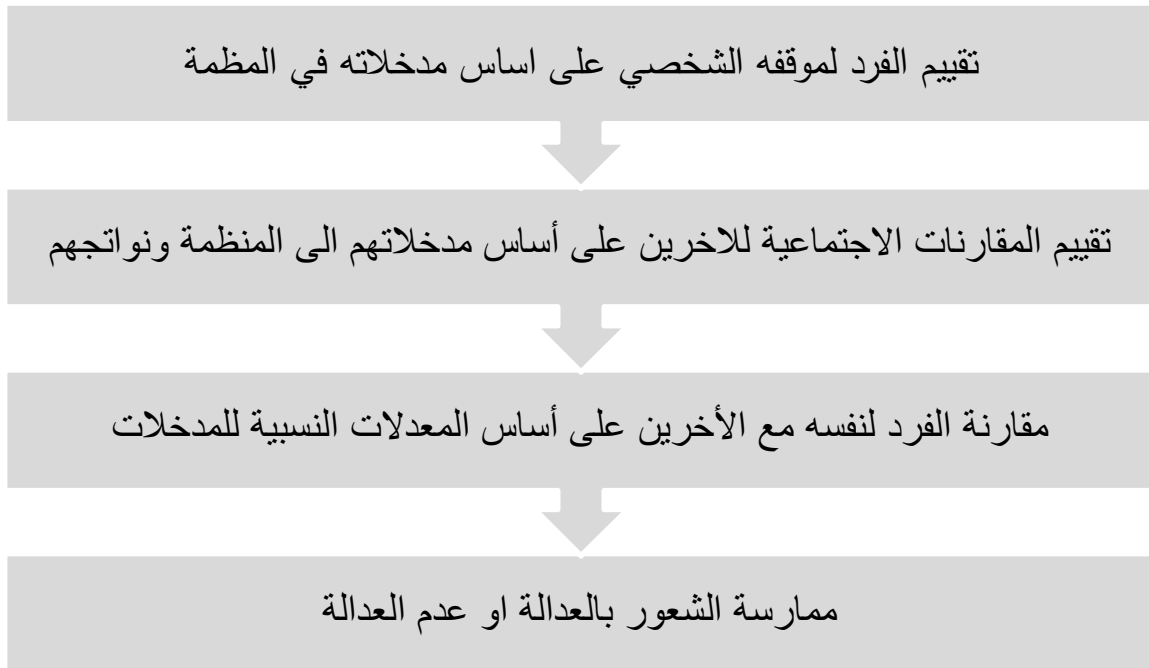
- تعكس عدالة التعاملات جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام والأخلاق التي يبديها الرئيس المباشر عند أخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

⁽¹⁾ عمر محمد درة: مرجع سابق، ص ص 45-46.

سادسا: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الهامة، وهي تقوم على مسلمة أساسية تتمثل في رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات الاجتماعية التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم.

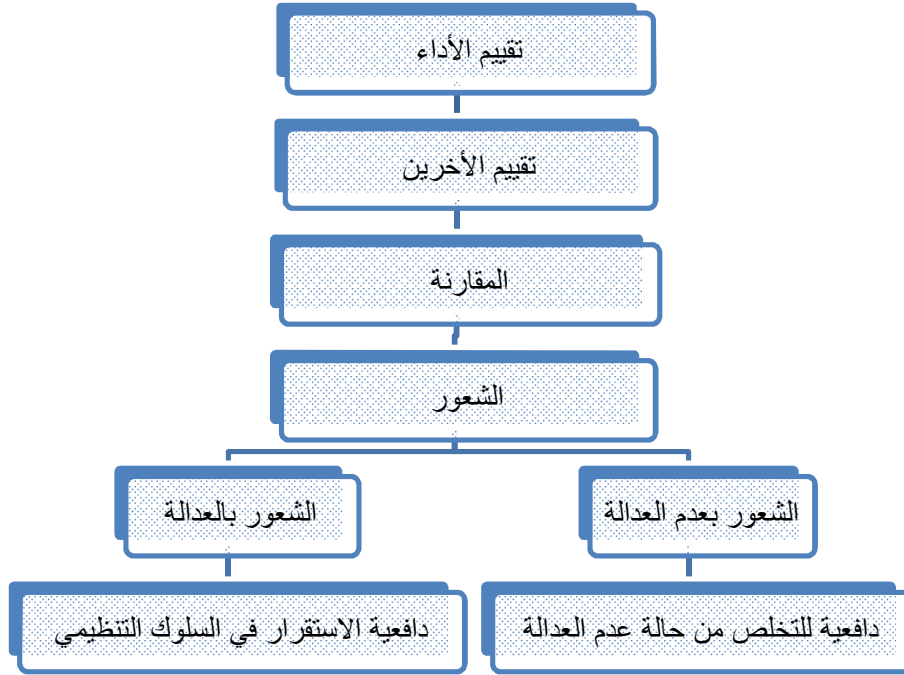
الشكل رقم: (05) يوضح بناء إدراكات العدالة التنظيمية.



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، ص127.

ولقد أوضح Moorman و Griffin أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



المصدر: مجلة (البشاشة، 2008، ص435)

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج الى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على مكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل سيحصل على مكافآت بناءً على النوعية ام الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي و الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناءً على إدراكهم للواقع، سواءً بالشعور بالعدالة أم عدم الشعور بذلك⁽¹⁾.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 132.

سابعاً: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

تؤكد معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو الافتقار لأي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية له تأثير على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أ- بالنسبة للعدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي، انخفاض جودة الأداء نقص التعاون مع زملاء العمل... الخ.

ب- بالنسبة للعدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات الغير العدالة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ت- بالنسبة للعدالة التعاملية: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد العدالة التنظيمية يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل، زيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد⁽¹⁾.

(1) محمد العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 123.

ثامنا: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

إن تحقيق العدالة التنظيمية داخل أي مؤسسة ليس بالأمر الهين على المدراء خاصة، حيث يعود ذلك لاختلاف الوظائف التي يشغلها العمال أو إلى الفروق الفردية بينهم، وفي حالة تحقيق العدالة التنظيمية على المدير أن يسعى في سبيل الحفاظ عليها، وقد تطرقنا فيما يلي إلى مجموعة من الطرق للمحافظة على العدالة التنظيمية:

- المعاملة العادلة بين جميع الأفراد والموظفين داخل المنظمة دون استثناء، إذ يجب على المدراء مراعاة العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم التفريق بينهم في التعامل مع المواقف، وأن يكون هذا مبدأ عام يتخذه جميع أطراف العمل داخل المنظمة وعدم اللجوء إلى المقارنة و المفاضلة بين الموظفين.
- العدالة في الرواتب والأجور والحوافز وفي تقييم الأداء، وإعطاء العمال جميع الحقوق دون تمييز بينهم⁽¹⁾.
- ضرورة وجود توزيع عادل في الأعباء والواجبات والوظائف بين الأفراد.
- إعطاء الموظفين حقوقهم منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل على تحسين العلاقة بين المشرف والأفراد فكلما كانت العلاقة حسنة زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية.

(1) بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص254.

خلاصة:

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية ذات مردود فعّال في تحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدل والمساواة في العلاقات الاجتماعية وتطبيقها يضمن لهم حقوقهم وبصفة عامة يمكن القول أن اعتماد أي منظمة على الطرق الصحيحة والسليمة في تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) يزيد من مستوى فعاليتها ونجاحاتها وتحقيق الاستقرار في العمل.

الفصل الرابع: الرضا الوظيفي

تمهيد:

أولاً: طبيعة الرضا الوظيفي.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي.

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي.

خامساً: عناصر الرضا الوظيفي

سادساً: محددات الرضا الوظيفي.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

ثامناً: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تاسعاً: معوقات الرضا الوظيفي.

عاشراً: بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

يعتقد الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا فقد قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا زال باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأداء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو العوائد من العمل أو الإشراف ... الخ وغيرها، فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، ولهذا فإن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل، يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين داخل المؤسسة، ولعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة الرضا الوظيفي، والتي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين بالرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل.

سننترق في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي طبيعته وأهميته، أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه وعناصره ومحددات الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة عليه وطرق وأساليب قياسه، ومعوقات الرضا الوظيفي وبعض الإرشادات لزيادة منه.

أولاً: طبيعة الرضا الوظيفي

لقد تعددت المصطلحات بشأن موضوع الرضا الوظيفي، وهذا لما له من أهميته في علم الاجتماع وعلم النفس والسلوك الإداري وما له من علاقة متينة بين الرضا الوظيفي والأداء في القطاعات الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى تحفيز هؤلاء الأفراد⁽¹⁾.

مع التطور الهائل الذي عرفته المؤسسات خلال أواخر القرن 20 وما نتج من تعقيد في هياكله التنظيمية، فقد زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي من طرف المديرين باعتباره أحد الأهداف الهامة لإدارة الموارد البشرية بحيث تعمل هذه الأخيرة على توفير الظروف التي تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومعالجة النقائص التي تؤدي إلى عدم الرضا من أجل رفع مستوى الأداء في العمل، فالرضا الوظيفي بصفة عامة يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في عمله، فكلما كان تصور الفرد عن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجته، كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وكلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كانت مشاعره سلبية⁽²⁾.

وفي خضم هذه نجد اختلاف وجهات النظر في تفسيرها، حيث أن:

- هناك من يرى أنه كلما زاد تحفيز المورد البشري من خلال المكافآت زادت قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة الرضا.
- الآخر يرى أن توفير الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع وكلما زاد تحفيز العمال زادت درجة الرضا، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الأداء.
- الرأي الثالث يرى أن المناخ التنظيمي هو المرآة العاكسة لانطباعات الأفراد باعتباره الوسيلة الأساسية لأداء الوظائف وبلوغ الأهداف، فكلما كانت صورة المؤسسة إيجابية كلما أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي ارتفاع الأداء⁽³⁾.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط2، لبنان، 2003، ص 138.

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، د ط، مصر، د س، ص 139، 140.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، د ط، مصر، 2003، ص

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اهتمامات أي مؤسسة تسعى للاستمرار أو البقاء لما له أهمية بالنسبة للعاملين وكذلك المؤسسات وهي: (1)

- شعور العامل بالرضا الوظيفي الناتج عن إشباع مختلف حاجياته مما يجعله يركز اهتمامه على عمله وبالتالي يتحسن أدائه وتزيد إنتاجيته؛
- تحقيق رضا العامل يقلل مظاهر التغيّيات، ويقلل معدل التأخر.
- زيادة الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها العامل باعتباره منفذاً، وهذا ما يساعد على تقوية الروابط التعاونية بين العاملين بالمؤسسة

من خلال ما سبق نستنتج أن أهمية الرضا الوظيفي يهتم بجانبين:

جانب يحقق رضا العامل، وجانب يحقق رضا المؤسسة، وذلك من خلال شعور العامل بإشباع جميع حاجاته واهتماماته، وهذا من خلال أدائه وزيادة إنتاجيته، كما أنها تقلل من تغيّيات الفرد داخل المؤسسة، وهنا تصبح المؤسسة راضية عمل هذا العامل فهي تعمل على تقوية روح التعاون مع زملائه في العمل كفريق واحد موحد وبالتالي تحقيق الأهداف الموجودة.

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 69.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: (1)

1- تعدد المفاهيم:

إن تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي يرجع لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلتهم واتجاهاتهم.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى الرضا على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لمعلم قد يكون عدم رضا لمعلم آخر، فالإنسان مخلوق معقد له دوافع وحاجات مختلفة وهذا ما انعكس على طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي له جوانب عديدة من السلوك الإنساني:

نظراً لتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر من دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي على أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل المعلم مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل وتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن الوظيفة ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات السارة وغير السارة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير المعلم للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في

(1) إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير قسم الإدارة والتربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007-2008، ص 48.

تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأساليب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا المعلم عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى وليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات المعلمين وتوقعاتهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ إيناس فؤاد نواوي فلمبان: المرجع السابق، نفس الصفحة.

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تمييز عدة أنواع للرضا الوظيفي وهي كالتالي:

1- الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر 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 ومكونات العمل، وهذا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي أعماله. (1)

وبما أن الرضا الوظيفي يمثل محطة الشعور الذي يشعر به الموظف من خلال عمله بالمنظمة والذي يتأثر بعوامل متعددة تؤدي لاختلاف درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، يمكننا أن نقسم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي: (2)

1- الرضا الوظيفي باعتباره شمولية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف والتي يساهم في صنعها مثل الاعتراف والتقدير، القبول، التمكن، والإنجاز، التعبير عن الذات، العلاقات مع الزملاء والاتجاه نحو الوظيفة؛

(1) مختار بوفرة: الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، الأردن، عمان، 2017، ص 77.

(2) حنان بنت ناصر الخليفي: الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص 28.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل والمطلوب منه أن يتكيف معها مثل: المدير، الزملاء في العمل، مميزات العمل المادية (الراتب، الحوافز الترقيات ونمط العمل)؛
- الرضا الوظيفي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الزمن الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة؛⁽¹⁾
- الرضا الوظيفي الفعلي: ويشعر الموظف بهذا النوع بعد رحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعليا.

⁽¹⁾ حنان بنت ناصر الخلفي: مرجع سابق، ص 28.

خامسا: عناصر الرضا الوظيفي

يحتوي الرضا الوظيفي على مجموعة من العناصر منها:

- **محتوى العمل:** يشمل محتوى العمل طبيعة تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله، إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة واستخدام الفرد لقدراته⁽¹⁾.
 - **الأجر والتعويضات:** ويعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة أو المؤسسات العامة أو الخاصة على السواء، ذلك بتأدية عملا معيناً.
 - **نمط الإشراف:** يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخص وعدد من الأشخاص يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - **الترقية:** إنها عملية إعادة تخصيص فرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بالزيادة في الراتب أو الأجر⁽²⁾.
 - **جماعات العمل:** إذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي⁽³⁾.
 - **ظروف العمل المادية:** إن معظم هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها أو تغييرها من أجل رفع رضا العاملين عن أعمالهم⁽⁴⁾.
- نلاحظ أن عناصر الرضا تتكون من مجموع متكاملة من سلوكيات قد تكون من داخل الفرد وقد تكون من طرف المؤسسة لأنه قد يرضى العامل على عمله من خلال ترقيته، ومدى زيادة الأجر والتعويضات وقد يكون راضي لأن المؤسسة لها نمط إشراف ديمقراطي تشاركي ومحتوى العمل الذي نسب إلى العامل كما أن جماعة العمل أي العمل كفريق تزيد من روحه المعنوية وبالتالي زيادة معدل الرضا لديه سواء عن نفسه أو عمله أو مؤسسته أي أن الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل.

(1) محمد صرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 136.

(2) إيناس فؤاد نواوي قلمبان: مرجع سابق، ص 48.

(3) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 276.

(4) إيناس فؤاد نواوي قلمبان: المرجع السابق، ص 48.

سادسا: محددات الرضا الوظيفي

في الواقع قد نجد اختلافا في مستوى الرضا الوظيفي بين موظفين يعملون في نفس المؤسسة ويؤدون نفس الوظيفة، وهنا يجب التساؤل عن سبب هذا التفاوت في مستوى الرضا للموظفين والإجابة تتعلق بمحددات الرضا الوظيفي التالية:

1- **التباعد:** إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد، هذه المعتقدات والقيم تختلف من طرف لآخر، وهي بذلك سبب رئيسي في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد، كما أن الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلا، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يجلس على كرسيه ويقوم بأعمال مكتبية فقط، فإنه يستشعر بعدم الرضا عن هذه الوظيفة إذن الرضا يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله وتلك التي يحصل عليها فعلا⁽¹⁾.

2- **العدالة:** وتتحقق العدالة عندما يدرك الموظفون أنها يستحقونها من وظائفهم يحصلون عليها كما يدركون العدالة عندما يتفوقون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات فمثلا: عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده الذي بذله في العمل، وهو يستحقه بالفعل ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية، فإنه بالتالي يشعر بالرضا، إذن فالموظف يشعر بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل⁽²⁾.

3- **الميول أو المنازعات:** يشير هذا المحدد إلى الوضع التشخيصي للفرد، فالمؤسسة إذا تمكنت من التأثير على رضا موظفيها من خلال التغييرات، والتحسينات في بيئة العمل حيث أثبتت دراسات متخصصة في الرضا الوظيفي أن بعض الخصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة في تحديد الرضا

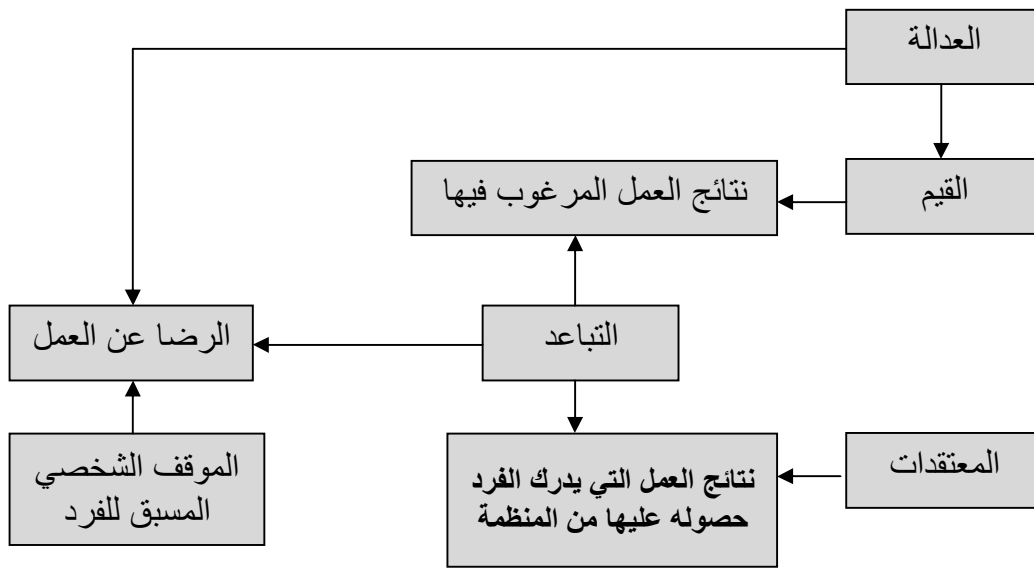
(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، د ط، مصر، 2004، ص 172.

(2) راوية حسن: مرجع سابق، ص 172.

الوظيفي، وتؤكد أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي أصحاب التفكير الواقعي غالباً ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم.

من هذا نستنتج أن الرضا الوظيفي تابع لبعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد والتباعد بين النواتج التي يرغبها الفرد، فهي خاضعة للقيمة الشخصية، وكذا لمعتقداته حول طبيعة العمل. (1)

الشكل رقم(07): مخطط يوضح درجة تأثير محددات الرضا



المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 174.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003، ص

سابعاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي، أو البيئة المحيطة به، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

• **العوامل المرتبطة بالأفراد:** ونسُميها عوامل شخصية، وهي تختلف من شخص لآخر على مقدر

دافعيته على أداء عمله، والتي لها تأثير على درجة رضاه في العمل، ونذكر منها:

- **السن:** لقد ظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقات ارتباطية إيجابية بين السن وبين درجة رضاه الوظيفي، إذ كلما زاد من العامل كلما زادت درجة رضاه، وكلما تمسك به واستقر فيه وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه عن عمله تكون عالية ويترتب عن ذلك قلة رضاه، بينما مع الكبر والتقدم يصبح الفرد أكثر واقعية وتقل طموحاته، وبالتالي غالباً ما تتوافق بدرجة كبيرة مع الحاجات التي يشبعها العمل مع طموحاته⁽¹⁾.
- **التعلم:** بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا الوظيفي للعامل، فقد تبين بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً، ويرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة والأفراد الذين يقارنون أنفسهم بهم يحتلون وظائف مختلفة، وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلماً، والذي يكون في العادة قائماً بعمله راضياً عنه، خاصة وأنه على مستوى أعمال العاملين الذي هم في مستواه من التعلم.
- **أهمية العمل:** إذا كان العمل هو مركز حياة العامل، أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته، وتكون درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي لا يعتبر هذا العمل مهماً بالنسبة له، إذ هناك مصادر أخرى ليعيش منها، ويوفر متطلبات الحياة له ولأسرته⁽²⁾.

• **العوامل المرتبطة بالتنظيم (العمل):**

- **الأجر:** يمثل الأجر عنصراً رئيسياً من عناصر الدخل بالنسبة للعامل حيث أن الهدف الأساسي للشخص من وراء الالتحاق بالوظيفة التي يشغلها هو الحصول على الأجر، وقد يرى العمال

(1) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 113.

(2) مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 113.

أن كمية الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها غير مناسبة مع العمل الذي يؤدونه، حيث يعتبر العمال أن الإدارة غير عادلة ولا تقدر مجهداتهم، ولا تكافؤهم على أحسن وجه، وفي هذا الاتجاه أوضحت الكثير من الدراسات أن المشكلات التي تعاني منها التنظيمات الحديثة تعبر عن وجود خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة القائمة بالعمل، وكذلك وجود فرص غير عادلة للترقية والتفاوت في الأجور والحوافز.

إن ما يمكن قوله أنه كلما زاد ارتفاع دخل الأفراد كلما ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح⁽¹⁾.

- **محتوى العمل:** واعتبر "هورزبرغ" العامل الوحيد المؤثر على الرضا الوظيفي هو العنصر المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى، ومن هذا المنطلق أصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تناولها الباحثون بالدراسة، ومن بين المتغيرات محتوى العمل: درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، استخدام الفرد لقدراته، خبرات النجاح والفشل في العمل⁽²⁾.

- **ساعات العمل:** الفرد بحاجة إلى حرية في استخدام وقت الراحة، أما إذا تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد ينتج عنه انخفاض الرضا عن العمل، وتوصلت العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع العمل إلى أن الراحة تسمح للعامل بإعادة تجديد نشاطه سواء الراحة اليومية أو الأسبوعية أو السنوية، خاصة أن هذه الأوقات تكون مدفوعة الأجر، أي تضمن للعامل حقه في الراحة والأجر، مما يؤدي به إلى حالة الرضا الوظيفي⁽³⁾.

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل: الإضاءة الحرارة التهوية، الضوضاء، وضع الفرد أثناء تأديته للعمل اهتمام معظم الباحثين.

(1) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع (المصنع والمشكلات الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، د ط، مصر، د س، ص 250.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، ط7، مصر، 2007، ص 236.

(3) عبد العزيز خوجة: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر، د ط، الجزائر، 2005، ص 201.

- إذن فالتهوية والحرارة المناسبة يساعدان الفرد على العمل، ومن الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتحسين درجة الحرارة والرطوبة، ومحيط العمل عامة مما يؤدي إلى رضا العمال في عملهم.⁽¹⁾
- **نمط الإشراف:** كلما توفرت العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين القائمة على التعاون والثقة كلما تحقق الرضا عن العمل لدى العاملين.
- **جماعة العمل:** كلما زادت العلاقة الجيدة التي تربط الفرد العامل بزملائه في العمل التي تسودها المنافع المتبادلة بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مصدر رضا الفرد عن عمله.⁽²⁾
- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته، كلما زاد رضاه عن العمل، أي أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات، أثر النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقديم الفرد لذاته واستغلال كامل قدراته ومهاراته في العمل،
- **عدالة العائد:** أوضح "Adams" في نظريته عن العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، لذا فإن نقص ما يستلمه يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة عدم الرضا.⁽³⁾
- مما سبق نقول أنه توجد عدة عوامل تؤثر في رضا العامل وهي متفاوتة التأثير على العامل بتفاوت أهميتها، ودرجة تأثيرها ويعتبر الأجر من أهم هذه العوامل لما له من أهمية في حياة الفرد المهنية وفي تحقيق رضاه عن العمل.

(1) عباس سهيلة محمد، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، د ط، الأردن، 2008، ص 177.

(2) السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1980، ص 141.

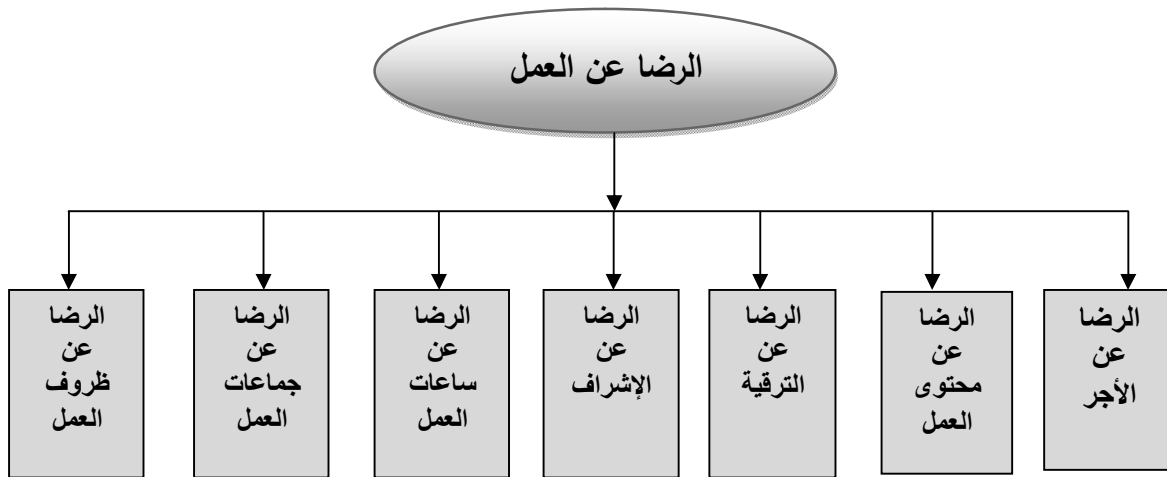
(3) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 147.

الجدول رقم (01): يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

عوامل مرتبطة بالتنظيم	العوامل الشخصية
- مرونة التنظيم	- الجنس
- طبيعة العمل	- العمر
- أسلوب التعامل مع العاملين	- الحالة الاجتماعية
- أنماط السلطة	- مدة الخدمة
- الأمن الوظيفي	- القدرات
- أسلوب التحفيز	- الشخصية
- تدريب العاملين	- التعلم
- أساليب الرقابة	- القيم
- المسؤولية الاجتماعية	- الاتجاهات
	- الدافعية

المصدر: مروان أحمد حويجي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالغ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 12.

شكل رقم (08): يبين العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله



المصدر: زويش سامية: محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص 55.

ثامنا: أساليب قياس الرضا الوظيفي

من الأساليب التي تستخدم في قياس الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ما يلي:

1- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك

عدة أنواع منها:

- مقياس (Job Description Index (JDI): وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء حيث يتضمن أسئلة تتضمن هذه الجوانب.

- مقياس (Minnesat (MSQ): في هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل: الأجر، فرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز جانب من جوانب العمل مثل الأجر مثلا يتم التركيز على مستوى الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية.

2- المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام

أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، معدل دوران العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج العامل⁽¹⁾.

3- المقابلة: وهي الوسيلة الثالثة لقياس درجة الرضا عن العمل وتتضمن مقابلة العاملين وجها

لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيه العاملون بحرية في الكلام.⁽²⁾

وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة يمكننا في الغالب من الحصول على معلومات

أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.⁽³⁾

(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، ص 235.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 198.

(3) جيبيراند جرينيج، روبرت باروت، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، د ط، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 208.

تاسعا: معوقات الرضا الوظيفي

لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة تتخلله العديد من الصعوبات والعوائق منها:

- العمل الروتيني:

هو الشعور بالاستياء وعدم الرضا لدى العمال في كل الأوقات، كما يؤثر كذلك على الحجم الساعي للعمل والظروف المادية والفيزيقية على العمل.

- التفكير السلبي:

تلازم الأفكار السلبية للإنسان في كل الأوقات خاصة في بعض الحالات المرضية وهذا ما يؤدي إلى الإحباط وكدح الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها ولعل ما يساهم في التفكير السلبي:

- ظروف العمل غير المناسبة وتسريح العمال؛
- الإعلام والدعاية وتأثيرها السلبي في وسط العمال.

- الخلاف مع الرئيس:

تساهم العلاقات السيئة بين المشرف والعمال في خلق حالة الشعور بعدم الرضا لدى العمال، حيث أن المشرف الذي لا يتفهم عماله ولا يشعر بظروفهم، ويكون اهتمامه فقط منصبا على الإنتاج يولد خلاف وسوء التفاهم مع العمال.

- سوء اختيار الفرد للمهنة:

حيث تكون إمكانيات وقدرات الفرد لا تتوافق مع طموحات وإمكانياته، وقد لا ترضى دوافعه ولا تشبع حاجاته المادية والمعنوية، وقد يكون سوء الاختيار ناتج عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية القاهرة، كعدم وجود فرص عمل تلائم التعليم الذي تلقاه، وحالة البطالة والفقر وهذا يجعل من وظيفته أقل من كفاءته، مما يولد حالة الرضا.

- ضعف الأجر:

يعتبر ضعف الأجر من أهم العوائق في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، ذلك أنه يمثل وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة للعامل، كما يمثل مؤشرا بمكانة ودرجة الفرد والمجتمع، لذا

فإن ضعف الأجر لا يسمح للعامل بتحقيق متطلباته ورغباته وحاجياته، مما يولد حالة عدم الرضا.

- التقدم التكنولوجي:

يؤدي التقدم التكنولوجي في بعض الأحيان إلى إحباط العمال وإحداث حالة استياء لديهم، حيث يجد العامل نفسه عرضة للتسريح بسبب استخدام آلة جديدة تقوم بالعمل الذي يقوم به أو يجد نفسه عاجزا عن تشغيلها، وهذا ما يجعل العمال في حالة خوف على مناصبهم وشعورهم بعدم الرضا والاستياء⁽¹⁾.

نستنتج مما سبق أنه توجد معوقات كبيرة منها التي تكون على مستوى الفرد بحد ذاته لأنه قد يكون غير راض عن عمله، ولا تسمح طموحاته مع هذه المهمة، وأيضا قد تكون تلازم التفكير السلبي اتجاه العمل أيضا قد تكون على مستوى المؤسسة بصفة رسمية أي حسب النظام المتبع من أجور إذا كانت منخفضة والروتين، وأيضا عدم استطاعة العمال التحكم في التكنولوجيا وكل هذه المعوقات تحكم في عدم وصول العمال إلى رضاهم عن أنفسهم وعن المؤسسة.

⁽¹⁾ طارق كمال: علم النفس والمهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، الإسكندرية، 2007، ص ص 29، 30.

عاشرا: بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي

من بين الوسائل التي يمكن استخدامها لزيادة الرضا عن العمل بالمنظمة ما يلي:

- 1- الدفع للأفراد بصورة عادلة: فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحص عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، فعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.
- 2- تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.
- 3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات لأن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.
- 4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماتهم: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله. (1)

وكخلاصة نخلص إليها أن المؤسسة اعتمدت على مجموعة من القواعد والأسس الرئيسية لزيادة الرضا عن الفرد من مكافآت ومزايا، واحترام ومشاركة في اتخاذ القرارات، التي تجعل الفرد يشعر بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي الميل إلى العمل الذي يقوم به مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا عن العمل.

(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، د ط، مصر، 2004، ص 181.

خلاصة:

من خلال ما سبق يظهر أن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمده منه والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام، فضلا عن شخصيته.

كما تظهر أهمية الرضا في جميع مجالات حياة الفرد، بدءا من رضاه عن ذاته، وبيئته ووصولاً إلى مهنته، ولعل أهم حاجة للموظف هي أن يحب ما يشبع حاجاته المادية والمعنوية ليكون راضيا عن عمله.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: منهجية للدراسة.

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة و عينتها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة.

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسيولوجي، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، إضافة إلى أن هذه الدراسة يدعم الجانب النظري حيث يسمح للباحث بإثبات أو نفي الفرضيات والتساؤلات المطروحة، حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج دراسته.

وتكملة لخطوات الدراسة وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية السابقة، والتي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، سيتم من خلال هذا الفصل تقديم الإطار المنهجي للبحث والذي سنتناول من خلاله مجالات الدراسة بدءاً بالمجال الجغرافي ثم المجال الزمني ثم المجال البشري وكذلك المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته والأدوات التي استعملت في جمع البيانات، وكذلك أساليب التحليل التي تم اعتمادها.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين الخطوات المنهجية الأساسية التي يُعتمد عليها في تصميم البحوث، وذلك لما تكتسبه من أهمية ودور في البحث الإجتماعي أثناء الدراسة الميدانية وتقسّم مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات وهي:

1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي لإجراء البحث الميدانية وهو بالتحديد في هذه الدراسة المؤسسة المينائية جن جن بمدينة الطاهير ولاية -جيجل-، و سنحاول التعرف على مؤسسة ميناء جن جن من خلال إعطاء تعريف للمؤسسة و تحديد مهامها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى إعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.

1-1 التعريف بمؤسسة ميناء جن جن:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة لمجمع الخدمات المينائية، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 4 ملايين دينار جزائري، وهو أحدث ميناء تجاري شيد بالجزائر، إذ يتوفر على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة بالصف الأول على المستوى الوطني، ومن بين أهم العمليات التجارية التي تتم على مستواه نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص استيراد الحبوب.

ويقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل تحديداً في منطقة أشواط التابعة لبلدية الطاهير، حيث يبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كيلومتر وعن المنطقة الحرة بلارة بالميلية بحوالي 40 كيلومتر وبكيلومترين عن مطار فرحات عباس، ويبعد عن العاصمة بحوالي 370 كيلومتر، وتقدر مساحته ب 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر ب30 هكتار، ويحتوي الميناء على منشآت قاعدية وفرقية وهي كالاتي:

- المنشآت القاعدية: يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية المدنية، بالإضافة إلى سد غربي بطول 3000 متر، وسد شرقي بطول 900 متر، ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة وهي كالتالي:

- رصيف عام لبواخر الشحن: طوله 770 متر، وعرضه 200 متر وعمقه 11 متر مساحته تقدر ب 15 هكتار.

- رصيف المختلط: الطول 770 متر، والعرض 200 متر والعمق 11 متر ومساحة السطح قُدرت بحوالي 7,5 هكتار.

- رصيف غربي: الطول 1060 متر، والعرض 300 متر، والعمق من 10,5 متر إلى 18,2 متر مساحة السطح 30 هكتار.

• المنشآت الفرعية: وهي جميع المنشآت التي يحتوي عليها الميناء وتتمثل في:

- العمارات: تضم العمارات جميع مديريات الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة الحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة، مبنى إدارة الميناء، بالإضافة إلى قاعة لتغيير الملابس.

- المخازن: تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية، مساحة كل منهما حوالي 1000 متر مربع.

كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز تتمثل في:

- الرصيف الغربي غير معبّد.

- مجموعة من المستودعات تقدر مساحتها الإجمالية 6000 متر مربع.

2-1 أهداف مؤسسة ميناء جن جن:

حسب المادة رقم (2) من المرسوم 84-173 المؤرخ في 12/07/1984 فإن لكل مؤسسة أهداف

ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأخرى خارجية وتتمثل فيما يلي:

• الأهداف الداخلية:

- الريح: محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف.

- النمو: زيادة رأس المال وتوسيع المؤسسة بفتح وحدات في أماكن أخرى.

- الزيادة في حجم المبيعات.

- الزيادة في حجم التعامل.

- استثمار المؤسسة في نشاطها، وذلك بتحسب الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها.

- تخفيض مدة الانتظار داخله وخارجه.

• الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- توفير مناصب الشغل مما يؤدي إلى التقليل من نسبة البطالة.

3-1 مهام مؤسسة ميناء جن جن.

- الشحن والتفريغ.
- الإرشاد والجر.
- التجارة.
- التأكد من مطابقة البضائع للمواصفات الأمنية.
- التكفل بالبواخر من يوم وصولها خليج الميناء وحتى خروجها منه.
- السهر على حماية البضائع من التلف والسرقة.
- اختيار وتطبيق أحسن الطرق في التسيير.

4-1 الأسواق التي يتعامل معها الميناء:

إن مؤسسة ميناء جن جن تتعامل مع مؤسسات داخلية وطنية وخارجية دولية:

• الأسواق الداخلية:

- Sonatrach
- OAIC
- CAMEG
- ENAB
- AQS ...

• الأسواق الخارجية:

- المنظمة الوطنية والبلدان العربية.
- الإتحاد المغاربي.
- بلدان الإتحاد الأوروبي.
- بلدان أوروبا خارج الإتحاد الأوروبي.
- أمريكا الشمالية وأمريكا الوسطى.
- آسيا.

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي قضيناها في إنجاز هذه الدراسة، وقد قسمت إلى جانبين هما:

- الجانب النظري: وتم فيه اختيار موضوع الدراسة وتحديدته ثم جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة بموضوع البحث.
- الجانب الميداني: وقد قسم هذا الجانب إلى أربعة مراحل موزعة كما يلي:
 - المرحلة الأولى: حيث تم فيها التوجه إلى المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة وذلك يوم 08 ماي 2022 حيث تم الحصول على الترخيص بطلب التسهيلات لإنجاز البحث وذلك من طرف مدير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء جن جن، كما تم تزويدنا ببعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة يوم 15 ماي 2022، كما تم التعرف في نفس اليوم على الميدان وبعض المصالح داخل المؤسسة و بعض المدراء والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تحديد عينة البحث.
 - المرحلة الثانية: فمنها في هذه المرحلة بتوزيع الإستمارة النهائية يوم 22 ماي 2022، وذلك بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من طرف أستاذين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقد تم إجراء تعديلات على بعض الأسئلة وحذف بعضها بما يخدم موضوع الدراسة على عينة من العمال قدرت ب (63) عامل من مختلف التخصصات.
 - المرحلة الثالثة: في يوم 23 ماي تم استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها.
 - المرحلة الرابعة: يوم 24 ماي قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وبعض الموظفين.

- 3- المجال البشري: يتمثل المجال البشري في عدد العمال في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وهي مؤسسة ميناء جن جن، حيث يبلغ عدد العمال بها إلى غاية 30 أفريل 2022، 1256 عامل موزعين على 103 إطار، 299 عون تحكم، و854 عون تنفيذي، وبلغ عدد النساء به 65 موظفة، أما عدد الرجال 1191 عامل، وقد شملت دراستنا هذه كل عمال المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال على المراكز والمناصب بهذه المؤسسة:

المنصب	العدد	النسبة المئوية %
الإطارات	103	09%
أعوان التحكم	299	24%
أعوان التنفيذ	845	67%
المجموع	1256	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

• شرح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء جن جن:

1-المديرية العامة:

تتكون أساسا من مكتب رئيس المدير العام الذي يعتبر المسير الرئيسي للميناء، وتتمثل أهم مهامه

فيما يلي:

- وضع استراتيجيات على المدى القريب والبعيد للمؤسسة.
 - تنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة.
 - يعتبر المسؤول عن أي عقد تقوم به المؤسسة.
 - يضبط تسيير المؤسسة ويحدد الترتيب الهرمي للعمال ويعين الإطارات العليا.
 - يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية بهدف تسهيل أي عملية مالية، وذلك حسب الشروط المعمول بها.
 - يكون المسؤول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات ومختلف الأعمال التجارية.
- وعليه فهذه المديرية تشمل:

مديرية القيادة المينائية: تتمثل أهم مهام هذه المديرية فيما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.
- مسؤول عن الرقابة ومواجهة الحوادث التي تحدث وتحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء.

- إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
- وتشمل هذه المديرية على دائرتين هما:
 - دائرة الشرطة المينائية.
 - دائرة المساعدات الملاحية.

2-مديرية الاستغلال:

ومن أبرز المهام التي تقوم بها:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤولة عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- يسهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.
- السهر على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة في المؤسسة
- وتشمل هذه المديرية دائرتين هما:
 - دائرة التجارة.
 - دائرة الشحن والتفريغ.

3-مديرية المحاسبة:

ومن أبرز المهام التي تقوم بها:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.
- القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعاً للنظام المعمول به.
- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.
- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.
- وتشمل هذه المديرية دائرتين هما:

- دائرة المالية.
- دائرة المحاسبة.

4-مديرية الدراسة والتنمية:

ومن أبرز المهام التي تقوم بها:

- دراسة الإحصائيات والتغيرات والملاحظة فيما يخص المبادلات الخاصة بالنقل.
- تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات.
- وضع إستراتيجية الإعلان والاتصال.
- تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

وتشمل هذه المديرية دائرتين هما:

- دائرة الإعلام الآلي.
- دائرة الدراسات والتنمية.

5- مديرية الموارد البشرية:

تسعى هذه المديرية لتقديم أحسن الخدمات، فهي تعتبر من أهم الوحدات التنظيمية في الميناء والتي تتعامل بشكل مباشر مع المستخدمين كالموظفين والمتمهين والمتربصين، ولها اتصال مباشر معهم في إطار العمل قصد تزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بهم إذ تعتبر شبكة من العلاقات المتداخلة في أداء المهام، ومن أهم المهام التي يكلف بها مدير الموارد البشرية في مجال اختصاصه ما يلي:

- تنشيط ومراقبة وتوجيه نشاط هيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.
- المساهمة بعمله في تحسين أداء المصالح التي يشرف عليها ونوعية عمله.
- إعداد وتطبيق سياسة تسيير الموظفين والتكوين والنظافة والأمن على مستوى المؤسسة طبقاً للقوانين
- إعداد وتطبيق شبكة أجور الموظفين على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع الهيئات المعنية وهذا طبقاً لتوجيهات السياسة الوطنية للأجور.
- إعداد وإنجاز المخططات المتعددة لسنوات التوظيف والتكوين، بالتنسيق مع المديرية المركزية الأخرى.

ثانيا: منهج الدراسة

نظرا لتعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع فإن له مناهج كثيرة وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما، وعلى هذا الأساس رأينا أن أنسب منهج في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه يقوم أساسا على وصف الظاهرة من خلال الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها إما كيفيا عن طريق وصف حال الظاهرة محل الدراسة أو كميا عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر (1)

ويعد المنهج الوصفي التحليلي الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية (2).

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية ما.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2006، ص 61.
(2) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيان: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 75.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة ركيزة أساسية من ركائز البحث العلمي، فهو يدعم ويحقق أهداف البحث ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبيراً يصعب التعامل معه، فيلجأ الباحث إلى أخذ عينة من المجتمع الأصلي.

ويقصد بمجتمع الدراسة: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة (1).

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن والمقتر عددهم ب 1256 عامل موزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

وتعرف العينة على أنها: نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث (2). ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة والذي يتكون من 1256 عامل، فقد قمنا باعتماد العينة العشوائية البسيطة حيث:

- يتكون المجتمع الكلي للدراسة من 1256 عامل، اخترنا منهم 63 عامل.
- يتكون مجتمعنا من كلا الجنسين موزعين على ثلاث مصالح (إدارات، إداريين، وعمل التنفيذ).

$$\text{العينة} = (\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}) \div 100$$

اخترنا نسبة 5% من العمال.

$$\text{أي } 63 = 62,8 = 100 \div (5 \times 1256)$$

وبعد توزيعنا للاستمارة التطبيقية على 63 عامل، قمنا باستردادها كلها.

(1) مساعد بن عبد الله النوح: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 137.
(2) عامر ابراهيم فندلجي: نبأئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص 78.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

يعتبر جمع البيانات والمعلومات خطوة هامة في البحوث الإجتماعية باعتبارها من القضايا المنهجية الأساسية، وتكون طبيعة المجتمع هي التي تحدد استعمال أدوات معينة، بواسطتها تنتضح قيمة البحث ومدى صحة النتائج المتوصل إليها.

بناءً على طبيعة موضوع بحثنا اعتمدنا على مجموعة الأدوات المولية:

1- الملاحظة:

هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي مخطط وهادف قصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته⁽¹⁾.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة من خلال الدراسة الاستطلاعية والزيارات التي قمنا بها إلى المؤسسة ومن أبرز الملاحظات التي سجلناها ما يلي:

- كبر حجم المؤسسة.
- طبيعة عمل صعبة حيث يكثر فيها ضجيج الشاحنات إلا أن هناك توجيه ورقابة من قبل المسؤولين وهناك تنظيم محكم للعاملين.
- إدارة تتسم بالحركية أثناء العمل والاستقبال الحسن من قبل رؤساء المصلحة والمعاملة الحسنة مع زوار المؤسسة.

2- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أهم الوسائل التي يعتمد عليها البحث الإجتماعي، وهي الأداة الأكثر استعمالاً حيث لا يخلو بحث منها نظراً لنا توفرت من معلومات حول موضوع الدراسة وينبغي استعمالها بصورة موضوعية للوصول إلى نتائج دقيقة.

(1) محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، د. طه الأردن، 2009، ص 73

وتعرّف الإستمارة على أنها: " طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجموع المستجوبين وتتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين المجتمعية والمهنية والعائلية ومواقفهم بالنسبة لحدث ما (1) ".

وفي هذا البحث تم إعداد استمارة اشتملت على 26 سؤال وتم توجيهها إلى كل عمال المصنع، وقد قسمت هذه الإستمارة إلى أربعة محاور وهي:

– المحور الأول: يضم البيانات الشخصية، وقد شمل الأسئلة المتعلقة بالجنس والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي...

– المحور الثاني: يضم أسئلة حول دور العدالة التوزيعية والروح المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي ومن بين الأسئلة التي طرحت في هذا المحور، هل تقدم مؤسستك حوافز؟

– المحور الثالث: يضم بيانات حول دور العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن بين الأسئلة التي طرحت في هذا المحور، هل تتقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة إليك؟

– المحور الرابع: ويضم البيانات الخاصة بدور العدالة التعاملية والشعور بالانتماء في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن بين الأسئلة التي طرحت في هذا المحور، هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرار؟

حتى نتأكد من صدق الإستمارة ومدى ملائمتها مع موضوع الدراسة قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة وذلك باعتبارها شخص مختص في هذا المجال، قد قمنا بعرضها على أستاذين محكمين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل وهم: الأستاذ غراز الطاهر، والأستاذ بوخدوني التوفيق. وقد أخذنا بالملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة لتعديل بنود الإستمارة لتناسب مع موضوع الدراسة والجدول الموالي يوضح البنود المعدلة:

(1) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي للنشر، ط 1، المغرب، 2008، ص 225.

الجدول رقم(03): يوضح العبارات المعنية بالتعديل.

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
6	<u>الأقدمية:</u> - أقل من 10 سنوات. - من 10 سنوات إلى 20 سنة. - من 20 سنة فما فوق.	<u>الأقدمية:</u> - أقل من 10 سنوات. - من 10 سنوات إلى 20 سنة. - من 20 سنة فما فوق.
8	-هل المجهود الذي تبذله يناسب الأجر الذي تحصل عليه؟	-هل الراتب الشهري الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟
17	-هل ترى أن دور المدير في حل النزاعات بين الموظفين فعّال؟	-هل يقوم المدير بدور فعال في حل النزاعات بين العمل؟
20	-كيف ترى علاقتك بزملائك؟	-كيف تقيم علاقتك بزملائك؟
23	-هل البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة للعمل؟	- في رأيك هل المناخ السائد في المؤسسة مناسب للعمل؟

3- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات وتعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على بيانات موضوعية (1)".

وفي ضوء هذه الدراسة أجرينا مقابلة مع رئيس الموارد البشرية وبعض الموظفين، حيث ساهمت المقابلة التي أجريناها في الكشف عن خفايا الموضوع محل الدراسة.

4- الوثائق والسجلات:

من بين الوسائل والأدوات التي اعتمدها لجمع المعلومات حول موضوع دراستنا، الوثائق والسجلات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية والتي كان لها دور كبير في تزويدنا بمعلومات كثيرة وتمثلت الوثائق والسجلات المعتمدة في دراستنا في ما يلي:

(1) طلعت ابراهيم لظفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر، ط. مصر، 1995، ص 86.

- وثائق خاصة بتاريخ المؤسسة وتطورها.
- وثائق خاصة بالعدد الإجمالي لعمال المؤسسة وتوزيعهم على مختلف المصالح.
- وثائق تخص الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في أخذ صورة عامة حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكيفية سير العمل بها.

خامساً: أساليب التحليل

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوبين للتحليل من أجل فهم المعلومات والبيانات والعمليات المشتقات من الواقع.

– **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تكميم البيانات التي تحصلنا عليها في الجداول وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية.

– **الأسلوب الكيفي:** وهو تحليل تفسير البيانات الواردة في الجداول و بالإطار النظري الذي تطرقنا إليه، ويهدف إلى معرفة الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي تم تناولها وتدعيم البحث العلمي ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق وأفكار ومعطيات أخرى⁽¹⁾.

(1) أحمد رزدومي: ملاحظات حول تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات (دراسات في المنهجية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.3، 2008، ص 33.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى ذلك التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سنداً منهجياً ساعد في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه. وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المرحلة الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل السادس: عرض و تفسير وتحليل البيانات.

تمهيد:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: العدالة التوزيعية و الروح المعنوية.

المحور الثالث: العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي.

المحور الرابع: العدالة التعاملية والشعور بالإنتماء.

خلاصة.

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الجغرافية الزمنية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة منه، إضافة إلى تحديد الأدوار المنهجية المستقلة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها حسب واقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: العدالة التوزيعية والروح المعنوية.

المحور الثالث: العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي.

المحور الرابع: العدالة التعاملية والشعور بالإنتماء.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم(04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس الاحتمالات
58,73%	37	ذكر
41,27%	26	أنثى
100%	63	المجموع

من خلال القراءات الإحصائية للجدول تبين لنا أن نسبة 58,73 % من عينة دراستنا هذه تمثل فئة الذكور والبالغ عددهم 37 عامل، بينما تمثل نسبة 41,27 % والبالغ عددهم 26 عاملة، ويمكن تفسير ما سبق بطبيعة العمل في الشركة والذي يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي، نظراً لصعوبة العمل وخطورته والذي يتطلب قوة عضلية كبيرة.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية%	التكرار	السن الاحتمالات
17,46%	11	من 20 إلى 29 سنة
44,44%	28	من 30 إلى 39 سنة
38,10%	24	من 40 سنة فما فوق
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن أغلب العاملين بمؤسسة ميناء جن جن تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة بلغت 44,44 % والبالغ عددهم 28 عامل، وتليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 38,10 % أي ما يعادل 24 عامل، أما الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة فكانت بنسبة 17,46 % وقدر عددهم ب 11 عامل، فنلاحظ أن توزيع أفراد العينة مرتفعة عند الفئة

الشبابية من 30 إلى 39 سنة وهي فئة تعتبر في أوج نشاطها وذات طاقات بدنية ومؤهلات (عقلية نفسية، وجسمية) تدفعها للعمل بكل روح حيوية والتزام ومسؤولية.

الجدول رقم(06): يوضح توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي الاحتمالات
1,59%	1	ابتدائي
14,29%	9	متوسط
22,22%	14	ثانوي
61,90%	39	جامعي
100%	63	المجموع

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية هم أعلى نسبة والتي قدرت ب 61,9 % وبلغ عددهم 39 عامل، تليها فئة الموظفين من المستوى الثانوي بنسبة 22,22 % أي ما يعادل 14 عامل، ثم فئة الموظفين من المستوى المتوسط بنسبة 14,29% والبالغ عددهم 9 عمّال، أما فئة العاملين من المستوى الابتدائي فكانت شبه منعدمة فقدرت نسبتها ب 1,59 % والتي تمثل عامل واحد فقط، وعليه يمكن تفسير ارتفاع نسبة المستوى التعليمي للمبحوثين في المؤسسة المينائية جن جن بطبيعة النشاط الممارس والرقابة على المستوى الإداري.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية الاحتمالات
22,22%	14	أعزب
69,84%	44	متزوج
6,35%	4	مطلق
1,59%	1	أرمل
100%	63	المجموع

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نلاحظ أن الفئة العائلية هي فئة المتزوجين بنسبة 69,84 % والبالغ عددهم 44 عامل، تليها فئة العزاب بنسبة 22,22 % والمقدر عددهم ب 14 عامل، تليها فئة المطلقين بنسبة 6,35 % والبالغ عددهم 4 عمال، لتأتي في الأخير نسبة الأرامل بنسبة شبه معدومة قدرت ب 1,59 % والتي تمثل عامل واحد فقط.

توضح نتائج الجدول أن أغلب العمال متزوجين، وهذا ما يفسر أن هؤلاء العمال يتمتعون بالاستقرار المهني نتيجة تحملهم للمسؤولية، مما يدفعهم للعمل أكثر للمحافظة على مصالحهم مقارنة بالعزاب وهذا يعود إلى كون هذه الفئة من العمال يحاولون السعي وراء إيجاد فرص عمل أفضل وذلك من أجل تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، وتعتبر قلة المطلقين والأرامل مؤشرا إيجابيا يعكس جو عمل مستقر داخل الشركة بسبب قلة المشاكل الاجتماعية للعمال.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة العمل الاحتمالات
90,48%	57	دائم
9,52%	6	مؤقت
100%	63	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة كانت للعمال الدائمين وذلك بنسبة 90,48 % أي ما يعادل 57 عامل، في حين بلغت نسبة المؤقتين 9,52 % أي ما يعادل 6 عمال، وهذا يدل على استقرار

المؤسسة واعتمادها على عقود العمل غير محددة المدة لأن معظم العمال لا يحبذون العمل المؤقت وهذا يكون لمصلحة المؤسسة.

الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني:

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى المهني الاحتمالات
26,98%	19	إطار
30,16%	17	عون تحكم
42,98%	27	عون تنفيذ
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى المهني لأفراد العينة أن أعلى نسبة من العاملين تتركز في فئة أعوان التنفيذ وقدرت ب 42,86% وبلغ عددهم 27 عامل، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30,16% وبلغ عددهم 19 عامل، في حين قدرت نسبة الإطارات ب 26,98% وبلغ عددهم 16 عامل.

يكمن تفسير النسبة العالية لأعوان التنفيذ بكون المؤسسة المينائية جن جن تحتاج إلى يد عاملة متحركة في العمل ولديها الخبرة في انجاز المهام الموكلة إليها، كما أن طبيعة النشاط في هذه المؤسسة تحتاج بشكل أكبر إلى عمال التنفيذ ذوي خبرة ومعرفة في مجال العمل.

الجدول رقم(10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في العمل الاحتمالات
26,98%	17	أقل من 10 سنوات
55,56%	35	من 10 إلى أقل من 20 سنة
17,46%	11	من 20 سنة فما فوق
100%	63	المجموع

تشير البيانات الإحصائية كما هي في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، إلا أن أعلى نسبة من المبحوثين هم الفئة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة 55,56% والبالغ عددهم 35 عامل، تليها الفئة الأقل من 10 سنوات بنسبة 26,98% والبالغ عددهم 17 عامل، من تم تأتي الفئة التي لديها خبرة أكثر في العمل من 20 سنة فما فوق بنسبة 17,46% والمقدر عددهم ب 11 عامل وتعود النسبة المرتفعة لذوي الأقدمية التي من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة لحيوية النشاط في المؤسسة الذي يتطلب تجديدًا واستقطابًا مستمرًا لليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تتيح الفرصة أمام العمالة الجديدة المؤهلة والتي تملك المهارة والفعالية وهذا ما تم ملاحظته خلال الدراسة الميدانية، حيث أن أغلب العاملين بالمؤسسة من فئة الشباب.

المحور الثاني: العدالة التوزيعية والروح المعنوية

الجدول رقم(11): يوضح تناسب الرتب الشهري مع الجهد المبذول.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
61,9	39	نعم
38,1	24	لا
100%	63	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 61,9 % أجابوا ب "نعم" والبالغ عددهم 39 عامل حيث يعتبرون الراتب الشهري الذي يتقاضونه يناسب مع الجهد المبذول وهذا راجع إلى ما هو متفق عليه في تشريعات العمل، في حين نجد نسبة 38,1% أجابوا ب "لا" والبالغ عددهم 24 عامل، وذلك لكثرة الجهود التي يبذلونها مما يجعلهم يشعرون بالتعب أثناء العمل وعدم الرضا عن الأجر، ويمكن إرجاع هذا إلى العمل المكثف والضغط المهني الذي يعرفه الموظفون خصوصا الذين هم على مستوى الإطارات ولحساسهم بسوء التسيير والتنظيم وعدم اهتمام الإدارة العليا بشؤونهم وجهودهم المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وعدم الاستماع لشكاويهم الأمر الذي يؤدي بهم إلى حالة عدم الرضا في وظيفتهم وانخفاض الدافعية للاستمرار في بذل المزيد من الجهد، وعليه فإن نظام الأجور بالمؤسسات يعتبر من الميزات الرئيسية لاستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها داخل المؤسسة فكلما كان الأجر يتناسب والجهد المبذول يساهم ذلك في الرضا الوظيفي والرغبة في البقاء للعمل بالمؤسسة، أما في حالة العكس

أي كلما كان الأجر أقل من الجهد المبذول يؤدي هذا إلى عدم الرضا وانخفاض الولاء مما يدفع العامل إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة.

الجدول رقم(12): يمثل نوعية الحوافز:

النسبة المئوية%	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
37,04	10	مادية	42,86%	27	نعم
18,52	5	معنوية			
44,44	12	كلاهما			
/	/	/	57,14%	36	لا
/	/	/	100%	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 57,14% من العمال أشاروا إلى أن المؤسسة لا تقدم أي حوافز والبالغ عددهم 36 عامل، وذلك راجع إلى كون المؤسسة تمنح الحوافز حسب الكفاءة والجهود المبذول، في حين نجد أن نسبة 42,86% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز والبالغ عددهم 27 عامل، حيث أن 44,44% أقرروا بأن هذه الحوافز كانت مادية ومعنوية معاً وقدر عددهم 12 عامل، ثم تليها الفئة التي أقرت بأن هذه الحوافز مادية بنسبة 37.04% والبالغ عددهم 10 عمال، ثم تأتي وبأقل نسبة الفئة التي أقرت بأن هذه الحوافز كانت معنوية بنسبة 18,52% أي ما يعادل 5 عمال.

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها بأن المستويات الإدارية العليا في المؤسسة والتي تمثل الدير وأغلب المسؤولين لم يولوا اهتماماً كبيراً بالنظام التحفيزي الخاص بالموظفين على اعتبار أنه عبارة عن زيادة تكاليف وتنقيص من أرباح المؤسسة، كما يمكن إرجاع سبب غياب نظام الحوافز إلى تباطؤ أو إهمال بعض العمال في أداء المهام الوظيفية المنسوبة إليهم. في حين تؤكد الفئة الأقل أن المؤسسة تعمل بشكل مستمر على تحفيز وتشجيع موظفيها، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا راجع إلى الموظفين الذين يتمتعون بقدرات عالية وكفاءة في الأداء فتقوم المؤسسة بتقديرهم وتقديم الحوافز لهم.

عمومًا يمكن الإشارة إلى أن جميع المؤسسات باختلاف أنواعها والتي توظف عددًا كبيرًا من العمال لا تقوم بإتباع نظام خاص بالحوافز في غالب الأحيان وذلك نظرًا لعدم قدرتها على مشاركة أرباحها مع جميع عمالها ولعله من أسباب انخفاض معدلات الأداء والروح المعنوية لدى العمال الأمر الذي قد يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم.

الجدول رقم(13): يوضح كيفية توزيع المهام بين العاملين في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
30,16	19	حسب التخصص
26,98	17	حسب المركز
19,05	12	حسب الشهادة
23,81	15	حسب أشياء أخرى
%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد المدرجة في الجدول أعلاه أن نسبة 30,16% من أفراد العينة محل الدراسة و البالغ عددهم 19 عامل أقرروا بأن المهام توزع عليهم حسب التخصص، بينما نجد نسبة 26,98% من المبحوثين أكدوا أن المهام توزع عليهم على حسب المركز وبلغ عددهم 17 عامل، بينما نجد نسبة 19,05% أقرروا بأن المهام توزع عليهم على أساس الشهادة.

يمكن تفسير الارتفاع النسبي لاعتماد التخصص في توزيع المهام على الموظفين بأنه من أجل أن يتمكن كل موظف من انجاز المهام الموكلة إليه بكل سهولة وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور من خلال تطرقه لمبادئ الإدارة العلمية، أما الاعتماد على المركز الوظيفي في توزيع المهام فيمكن إرجاعه إلى الخبرة والكفاءة واعتماد التسلسل الهرمي، فالمهام توزع من أعلى الهرم إلى أسفل القاعدة، أما الاعتماد على الشهادة في توزيع المهام فذلك من أجل أن يتمكن كل موظف من العمل بأريحية، فعدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية يجعل الموظف عاجز عن تقديم الأداء المرغوب.

ما يمكن استنتاجه من خلال هذه القراءات الإحصائية هو أنه من الضروري أن توزع المهام بعدل وانصاف بين العاملين، وهذا ما يجعل الموظف على استعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا في النهاية يجعل منه راضي عن عمله ويدعم بقاءه واستمراره في الوظيفة.

الجدول رقم(14): يوضح رغبة العاملين بالإستمرار في العمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
35,71	15	الأجر المغربي	66,67	42	نعم
35,71	15	مسار وظيفي أفضل			
28,58	12	امتيازات مرتبطة بالوظيفة			
/	/	/	33,33	21	لا
/	/	/	100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد المدرجة في الجدول أعلاه أن نسبة 66,67 % من العمال ليس لديهم الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة وبلغ عددهم 42 عامل، فمنهم من أقر أن الأجر المغربي والمسار الوظيفي هما السبب في عدم رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة كل واحدة منهما 35,71% أي ما يعادل 15 فرد لكل منهما، أما 28,58% منهم قد أرجعوا ذلك إلى امتيازات مرتبطة بالوظيفة وبلغ عددهم 12 عامل.

أما الذين صرحوا بعدم تركهم لمناصبهم حتى وإن توفرت مناصب عمل أفضل فبلغت نسبتهم 33,33% أي ما يعادل 21 عامل.

يمكن تفسير النسبة العالية من العمال الذين لا يرغبون في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة إذا ما توفرت فرص عمل أفضل، فذلك راجع إلى حاجة العمال إلى إشباع حاجاتهم والتي تشمل الحاجة إلى الاحترام والأمن حسب ما أشار إليه ماسلو في نظرية الحاجات، فإشباع حاجات العامل المختلفة تحقق ولاءه والتزامه بالتنظيم.

الجدول رقم(15): يوضح مدى قيام العمال بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
57,58	26	نعم	71,43	45	نعم
42,22	19	لا			
%100	45	المجموع			
/	/	/	28,57	18	لا
/	/	/	%100	63	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 71,43% من العمال أقرروا بقيامهم بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل في المؤسسة والبالغ عددهم 45 عامل، فمنهم من صرح أنه حصل على مكافآت مادية مقابل ذلك الجهد المبذول وبلغت نسبتهم 57,78% أي ما يعادل 27 عامل في حين صرح الباقي أنهم لم يحصلوا على أي مكافئة مقابل ذلك المجهود.

أما نسبة 28,57% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لم يقدموا أي جهود إضافية خارج أوقات العمل والبالغ عددهم 18 عامل.

أي يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتقديم تعويضات عن الساعات الإضافية وهذا راجع إلى نوع المهام الذين يقومون بها وكذلك القوانين التي تتبعها المؤسسة.

الجدول رقم(16): يوضح مدى شعور العمال بالملل نتيجة القيام بتأدية نفس المهام الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
20	7	التغيب	55,56	35	نعم
51,42	18	التباطؤ			
14,29	5	الإهمال			
14,29	5	ترك العمل			
%100	35	المجموع			
/	/	/	44,44	28	لا
/	/	/	%100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح مدى شعور العمال بالملل نتيجة تأديتهم لنفس المهام الوظيفية أن 55,56% من أفراد العينة والذي يعادل عددهم 35 عامل أقرروا بأنهم يشعرون بالملل نتيجة تأديتهم لنفس المهام الوظيفية فمنهم من صرح أن الملل يؤدي به إلى التباطؤ في العمل وبلغت نسبتهم 51,42% أي ما يعادل 18 عامل، ومنهم من قال بأن الملل يؤدي به إلى التغيب عن العمل وبلغت نسبتهم 20% أي ما يعادل 7 عمال، ثم تأتي نسبة من أقرروا بأن الملل يقودهم إلى الإهمال وترك العمل بنسب متساوية وبلغت نسبة كل منهما 14,29% أي ما يعادل 5 عمال لكل منهما.

أما الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالملل نتيجة قيامهم بنفس المهام الوظيفية فقدرت نسبتهم بنسبة 44,44% أي ما يعادل 28 عامل.

نستنتج مما سبق أن اعتماد التخصص وتقسيم العمل الذي أشار إليه تايلور جعل الموظفين غير مرتاحين وغير قادرين على العطاء بل يميلون نتيجة الملل إلى التباطؤ والتغيب والإهمال في المهام وحتى إلى ترك العمل في بعض الأحيان، فلا بد من اعتماد المرونة في الوظائف لأن ذلك سوف يؤدي بدوره إلى زيادة الاستقرار في المؤسسة.

المحور الثالث: العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي

الجدول رقم(17): يوضح تقيد العمال بالتعليمات والأوامر الصادرة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
96,83	61	نعم
3,17	2	لا
%100	63	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن هناك تقيد بالتعليمات الصادرة إليهم وذلك بنسبة بلغت 96,83% أي ما يعادل 61 عامل، بينما صرح عاملين والتي بلغت نسبتها 3,17% أنهم لا يتقيدون بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم.

يمكن إرجاع سبب تقيد الأغلبية بالتعليمات والأوامر إلى صرامة النظام المطبق داخل المؤسسة فمن الطبيعي تقيد العمال بهذه الأوامر والتعليمات، وفي حالة عدم الإلتزام بها سيتعرض الموظف إلى العقوبات، كالتهديد بمناصب العمل وهذا ما أشار إليه تايلور في نظريته الإدارة العلمية.

نلاحظ أن وجود عدالة في المعاملات والإجراءات التنظيمية، سيؤدي إلى إلتزام العمال بالعمل، أي أن الإلتزام بالتعليمات والأوامر الصادرة عن الرئيس المباشر يؤدي إلى الانضباط في العمل.

الجدول رقم(18): يوضح العقوبات التي يخضعها المدير للعمال في حالة الغياب الغير مبرر.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
95,24	60	الخصم من الأجر
3,17	2	عدم الاستفادة من العطل
1,59	1	الحرمان من الترقية
%100	63	المجموع

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 95,24% والمقدر عددهم ب 60 عامل أقرروا بأنهم يتعرضون للخصم من الأجر في حالة الغياب غير المبرر، أما نسبة 3,17% من المبحوثين والبالغ عددهم عاملين أجابوا بأنهم لا يستفيدون من العطل بسبب تأخرهم غير المبرر، في حين نجد نسبة 1,59% والتي تمثل عامل واحد أجاب بأنه يحرم من الترقية في حال غيابه غير المبرر.

بناءً على هذه القراءة الإحصائية نستنتج أن المدير يعتمد على أسلوب الصرامة في تطبيق القوانين والقرارات، كما أنه يلجأ إلى اعتماد إجراءات ردية قاسية بهدف الحفاظ على النظام والقوانين حيث أن اعتماد العدالة في تطبيق الإجراءات على الجميع بالتساوي يزيد من ثقة الموظفين في المؤسسة ويدفعهم للانضباط أكثر في المستقبل.

الجدول رقم(19): يوضح مدى تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
63,49	40	نعم
36,51	23	لا
%100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال أقرروا بأن القوانين واللوائح التنظيمية تطبق بصرامة وبلغت نسبتهم 63,49% أي ما يعادل 40 عامل، وفي المقابل أقر 36,51% من أفراد العينة أي ما يعادل 23 عامل بعدم الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية. يمكن تفسير ذلك بحسن التسيير وممارسة الشفافية وذلك راجع إلى ترسيخ بعض الذهنيات والأفكار السلبية ووجود الصراع بين بعض الأطراف.

الجدول رقم(20): يوضح دور المدير في حل النزاعات بين الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	/	58,73	37	نعم
42,31	11	غير مبالٍ	41,26	26	لا
57,69	15	متحيز لطرف ما على الآخر			
%100	26	المجموع			
/	/	/	%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح دور المدير في حل النزاعات بين الموظفين حيث أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بالدور الفعّال للمدير في حل النزاعات بلغت 58,73% أي ما يعادل 37 عامل، بينما تمثل نسبة الذين أقرروا بعدم فعالية المدير في حل النزاعات فبلغت 41,26% أي ما يعادل 26 عامل، منهم من أرجع ذلك إلى أن المدير متحيز لطرف ما على الآخر وبلغت نسبتهم 57,69% أي ما يعادل 15 عامل، بينما أرجع البعض الباقي ذلك إلى كون المدير غير مبالٍ وبلغت نسبتهم 42,31% أي ما يعادل 11 عامل.

يعود السبب في دور المدير الفعّال في حل النزاعات إلى أنه له حكمة وقدرة على حل المشاكل دون تفضيل، وأما الذين صرحوا بأن دور المدير غير فعّال فذلك راجع إلى وجود بعض الصراعات والمحسوبية، وكذا معوقات الاتصال وبعض المشاكل التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة المينائية جن جن.

الجدول رقم(21): يوضح كيفية توزيع برامج التدريب بين العمال.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
44,44	28	نعم
55,56	35	لا
%100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع البرامج التدريبية بطرق متكافئة بين جميع العمال نلاحظ أن نسبة 55,56% من المبحوثين والمقتر عددهم ب 35 عامل يقرون بأن البرامج التدريبية توزع بطرق غير متكافئة، أما نسبة 44,44% من المبحوثين والمقتر عددهم ب 28 عامل فقد أقرروا بأن البرامج توزع بطرق متكافئة بين الجميع.

إن المؤسسة تستعمل سياسات تقوم بتدريب الجميع على حساب متطلبات الوظيفة التي يشغلها فهناك من الوظائف تتطلب جهد فكري، ذكاء وخبرة والفتنة، ووظائف أخرى تتطلب مهارات تقنية وبالتالي العمل على التدريب على استخدام التكنولوجيا، وذلك لزيادة قدرات ومهارات الفرد وهذا حسب ما قاله فريدريك تايلور الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لتفادي الخسائر والتماشي مع مقولته، انجاز العمل بأقل جهد وأقل تكلفة، أما الذين أقرروا بأن البرامج التدريبية لا توزع بطرق متكافئة فيمكن أن تكون وظائفهم لا تتطلب ذلك.

الجدول رقم(22): يوضح عدالة الإجراءات الإدارية.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
44,44	28	نعم
55,56	35	لا
%100	63	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال تقدر ب 55,56% أي ما يعادل 35 عامل أكدوا أن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف، وذلك راجع إلى العلاقات الموجودة بين مختلف الأفراد ووجود الطبقة في مختلف مستويات الإدارة، وفي المقابل نجد نسبة 44,44% ما يعادل 28

عامل يقرون أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف، وذلك راجع إلى طبيعة الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة التي تسودها العدالة والنزاهة وبالتالي وجود انضباط نسبي من طرف العمال.

يمكن إرجاع سبب غياب الإنصاف في تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة، إلى عدم تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالطريقة التي تؤدي إلى الكفاءة في العمل ومحاولة عدم ارتكاب الأخطاء بكثرة.

المحور الرابع: العدالة التعاملية والشعور بالانتماء

الجدول رقم(23): يوضح طبيعة العلاقة بين العمال.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
55,56	35	جيدة
42,86	27	عادية
1,59	1	سيئة
%100	63	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة العلاقة بين العمال في العمل نجد أن نسبة 55,56% وهي أكبر نسبة والبالغ عددهم 35 عامل أقروا بوجود علاقة جيدة مع زملائهم في العمل، وتليها نسبة 42,86% من الأفراد يقرون بأن علاقتهم عادية مع زملائهم وقد بلغ عددهم 27 فرد، أما الذين يقرون بوجود علاقة سيئة فبلغت نسبتهم 1,59% أي ما يعادل فرد واحد فقط، ونلاحظ وجود تقارب بين المقرين بوجود العلاقة الجيدة والعادية وذلك راجع إلى ملائمة المناخ السائد في العمل لوجود تعاون وترابط بين الزملاء، ويعني وجود مستوى عالٍ من التفاعل الجيد بين العمال، وهذا ما تم ملاحظته فعلاً أثناء الزيارة الميدانية لمؤسسة جن جن.

يمكن تفسير أن أغلبية العمال أقروا بوجود علاقة جيدة مع الزملاء في العمل، بوجود علاقات احترام تربطهم ببعضهم البعض، وبالتالي يكون تعزيز الشعور بالأمان وإبداء الرأي وطرح الأفكار والانشغالات، أما نسبة المقرين بوجود علاقة سيئة مع الزملاء في العمل والتي كانت شبه منعدمة، دليل على أنه لا توجد توترات ولا صراعات بين الزملاء وأن جميع العمال منسجمين فيما بينهم.

يمكن القول أن انعدام تلك النظرة الفوقية بين الموظفين كالاختلاف في الوظيفة التي يشغلها الموظف أي المركز الوظيفي أو المكانة التي يشغلها في المؤسسة، فهذا التباين في الوظائف يؤثر في العلاقات بين الموظفين.

الجدول رقم(24): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
22,73	5	القرارات التي تتعلق بتحسين ظروف العمل	34,92	22	نعم
59,09	13	القرارات التي تتعلق بخطط وبرامج العمل			
18,18	4	القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة			
%100	22	المجموع			
/	/	/	65,08	41	لا
/	/	/	%100	63	المجموع

تفيد المعطيات الكمية الواردة في الجدول الذي يوضح مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل أن نسبة 65,08% من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل 41 موظف في مؤسسة ميناء جن جن أقروا بأن مديرهم لا يسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي عدم منحهم الفرصة في التعبير عن آرائهم حول القرارات المتعلقة بالعمل، ويعود ذلك إلى عدة أسباب مثل أن المدير يملك كفاءات قادرة على اتخاذ القرار الأنسب والأمثل في الوقت المناسب، وطبيعة القرارات فإذا كان قرار حساس بتعلق باستمرار المؤسسة مثلا فإن المدير لا يسمح للموظفين باتخاذ ذلك القرار، وأيضا طبيعة المنصب الذي لا يسمح لشاغله باتخاذ القرارات على عكس من يشغلون مناصب عليا.

في المقابل نجد نسبة 34,92% من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل 22 موظف أقروا بأن مديرهم يسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات حيث أن نجد 59,09% أي ما يعادل 13 مبحوث أقروا بأنه يسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بخطة العمل، ثم تليها نسبة 22,73% أي ما يعادل 5 مبحوثين أقروا بمشاركتهم في القرارات التي تتعلق بتحسين ظروف العمل، وتليها نسبة

18,18% أي ما يعادل 4 مبحوثين تسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بتحسين أهداف المؤسسة إذ أن هذا الأمر سيزيد من خبرتهم وقدرتهم على حل ومواجهة المشاكل الطارئة، وهذا بدوره سيجعل المدير يتفق مع الموظف ويتيح له الفرصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، كما أن إلتزامهم وخلصهم في العمل أتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(25): يوضح مدى استعداد العمال لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
60,32	38	نعم
39,68	25	لا
%100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 60,32% من أفراد العينة الذين يعادلون 38 عامل مستعدين لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل نجد أن نسبة 39,68% من أفراد العينة والبالغ عددهم 25 عامل ليس لديهم الرغبة والاستعداد للقيام بجهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن تفسير النسبة العالية للعمال المستعدين لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بوجود إخلاص وولاء العاملين للمؤسسة ورغبتهم في نجاحها واستمرارها، أما الذين أقروا بأنهم غير مستعدين لبذل أي جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة فذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تراعي ظروف العاملين ويرون بأن المؤسسة لا تقدر جهودهم وبالتالي ليس لديهم استعداد لبذل أي جهود إضافية لأن المؤسسة لا تحقق لهم أهدافهم وبالتالي لا يتحملون مسؤولية تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(26): يوضح مدى ملائمة المناخ السائد في المؤسسة للعمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
66,67	42	نعم
33,33	21	لا
%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين المناخ السائد في المؤسسة أن نسبة 66.67% من المبحوثين يقرون أن المناخ السائد في المؤسسة مناسب للعمل وذلك ما يعادل 42 عامل، أما نسبة 33,33% فيقرون أن الجو السائد في المؤسسة غير ملائم ويعادل عددهم 21 عامل.

يرجع السبب في أن نسبة المناخ السائد مناسب للعمل إلى وجود عدالة في التعاملات والإجراءات والتوزيع وكذلك التعاون بين الأفراد والاحترام المتبادل في العمل وليس هناك تحيز ولا محسوبية حيث أن كل الأفراد يحصلون على ما يجب الحصول عليه مقابل أي عمل يقومون به وبالتالي يكون الكل ملتزم بمهامه وواجباته داخل المؤسسة، وكما أشار إلتون فيما أسماه بالعمل الجماعي إذ يسهم التعاون في تشجيع روح المهارة والإبداع، وهذا كله يجعل الجو ملائم للعمل، أما الذين يرون أن المناخ غير مناسب للعمل في المؤسسة فذلك راجع إلى الأفراد الذين يعملون من أجل تلبية حاجاتهم ويكونون تحت الضغط وكثرة ساعات العمل.

الجدول رقم(27): يوضح تلقي الأوامر من الرئيس المباشر.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
95,24	60	نعم
4,76	3	لا
%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن 95,24% أقرّوا بأنهم يتلقون الأوامر من رئيسهم المباشر والمقّر عددهم 60 عامل، في حين نجد أن 4,76% أجابوا بأنهم لا يتلقون التعليمات والأوامر من رئيسهم المباشر وهي نسبة قليلة جدًا حتى أنها تكاد تكون منعدمة.

تشير هذه النتائج إلى أن العاملين بالمؤسسة يباشرون عملهم بأمر من رئيسهم المباشر وهذا راجع إلى طبيعة النشاط في المؤسسة وكذلك لكثرة الأعمال بها الأمر الذي يتطلب التوجيه المستمر والمباشر من قبل الرئيس المباشر.

الجدول رقم(28): يوضح رضا العمال عن عملهم في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم" و "لا"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
35,71	15	العدالة في تطبيق اللوائح التنظيمية	66,67	42	نعم
33,33	14	العدالة في تقييم الأداء			
30,96	13	المشاركة في اتخاذ القرار			
%100	42	المجموع			
47,62	10	العمل المكثف والمجهود داخل المؤسسة	33,33	21	لا
19,05	4	المعاملة السيئة من المسؤولين			
33,33	7	الجو السائد في المؤسسة			
%100	21	المجموع			
/	/	/	%100	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رضا العاملين عن العمل في المؤسسة أن نسبة 66,67% أي ما يعادل 42 عامل عبروا عن رضاهم عن العمل في المؤسسة، فمنهم من أرجع السبب في رضاه عن العمل إلى العدالة في تطبيق اللوائح التنظيمية وبلغت نسبتهم 35,71% أي ما يعادل 15 عامل، ثم تليها نسبة 33,33% والتي تمثل 13 عامل والذين أقرروا بأن رضاهم عن العمل راجع إلى العدالة في تقييم الأداء، ثم تأتي أخيرا الفئة التي أقرت بأن رضاها عن العمل راجع إلى المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة بلغت 30,96% ما يعادل 13 عامل.

أما نسبة 33,33% ما يعادل 21 عامل من عينة الدراسة فقد عبروا عن عدم رضاهم عن عملهم حيث أقر 47,62% منهم والبالغ عددهم 10 عمال أن عدم رضاهم رجع إلى العمل المكثف و المجهد داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 33,33% منهم ما يعادل 7 عمال والتي تمثل فئة العمال الذين أرجعوا السبب وراء عدم رضاهم هو الجو السائد في المؤسسة، ثم تليها وبنسبة قليلة بلغت 19.05% والمقتر عددهم ب 4 عمال والذين أرجعوا سبب عدم رضاهم إلى المعاملة السيئة من طرف المسؤولين.

يمكن تفسير رضا العمال عن العمل في المؤسسة بنسبة أعلى بكثير من العمال الغير راضيين عن العمل في المؤسسة غالى الإحساس بوجود عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات، فهذا جعلهم راضيين عن العمل، كذلك حصولهم على أجور ملائمة مع الجهد المبذول، وأيضا وجود قناعة شخصية للعاملين في أنه سوف تتحقق أهدافهم المرسومة وهذا ما صرح به بعض العمال عند إجراءنا للمقابلة معهم.

أما الذين أقروا بأنهم غير راضيين عن العمل فيمكن السبب في ذلك أن ظروف العمل غير ملائمة، وكذلك الروتين المكرر وأيضا الضجر الموجود في مكان العمل جعله غير راضي.

الجدول رقم(29): يمثل رغبة العمال في الإستمرار في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	في حالة الإجابة ب "نعم" أو "لا"	النسبة المئوية %	التكرار	العينة الاحتمالات
53.33	24	المكافآت والحوافز التي تقدمها المؤسسة	71.43	45	نعم
46.67	21	عدم توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى			
100%	45	المجموع			
61.11	11	عدم تقدير جهودك	28.57	18	لا
38.89	7	العمل المكثف والمجهد داخل المؤسسة			
100%	18	المجموع			
/	/	/	100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رغبة العمال في الإستمرار في العمل بمؤسسة ميناء جن جن تقدر ب 71.43% أي ما يعادل 45 عامل فمنهم من كانت المكافآت والحوافز التي تقدمها المؤسسة هي الدافع وراء رغبتهم هذه بنسبة بلغت 53,33% والبالغ عددهم 24 عامل، أما نسبة 46,67% فهم من أرجعوا سبب رغبتهم في الإستمرار في العمل إلى عدم توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى والمقتر عددهم ب 21 عامل.

أما نسبة 27,57% فتمثل نسبة العمال الذين ليس لهم الرغبة في الإستمرار بالعمل داخل المؤسسة وبلغ عددهم 18 عامل من أفراد العينة، وبلغت نسبة العمال الذين أرجعوا السبب في ذلك الى عدم تقدير جهودهم 61,11% والمقتر عددهم ب 11 عامل، فيما أرجع 38,89% منهم السبب وراء عدم رضاه عن العمل في المؤسسة إلى العمل المكثف والمجهد داخل المؤسسة والمقتر عددهم ب 7 عمال.

يمكن تفسير رغبة استمرار العمال في العمل داخل المؤسسة بسبب المكافآت والحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم، وبأن ذلك راجع إلى شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة وكذلك تحقيق العاملين لحاجياتهم وملائمة الأجور مع أدائهم أو المجهودات المبذولة وملائمة الظروف الفيزيائية للعمل، و إحساس العمال بأن كل ما يطمحون إلى تحقيقه تحقق لهم، وكان ذلك مرتباً مثل ما أشار إليه ماسلو في نظرية الحاجات بدءاً بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى تحقيق الذات وهذا ما دفعهم الى الرغبة في العمل بالرغم من توفر فرص عمل أخرى.

أما بالنسبة للذين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل في المؤسسة فيمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد لا يتقاضون أجوراً تتناسب مع مجهوداتهم المبذولة وأن طموحاتهم أكبر من الطموحات التي تحققت لدى الفئة الأولى.

الجدول رقم(30): يوضح تحديد المؤسسة للمهام الوظيفية لكل عامل.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة الاحتمالات
82,54	52	نعم
17,46	11	لا
%100	63	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة هي التي تقوم بتحديد المهام الوظيفية لكل عامل بنسبة بلغت 82,54% وذلك ما يعادل 52 عامل ويرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسة تستعمل سياسات وقوانين وإجراءات عند التوظيف والاستقطاب والتوظيف حسب الشهادات والخبرات من أجل التقليل من التكاليف في حالة حدوث أخطاء عندما يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.

وجد نسبة الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد المهام الوظيفية بنسبة 17,46% أي ما يعادل 11 عامل، وذلك راجع إلى أن هؤلاء العمال ذوي وظائف واضحة لا تحتاج إلى تحديد أو توجيه من طرف المؤسسة.

خلاصة:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج التي تؤكد صدق الفرضيات الموضوعة أو تنفيها وتمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المداخل النظرية.

خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

يعد تفسير وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية الموضوعة في الجداول الإحصائية والتي قسمت حسب محاور الإستمارة، ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي تقدم العديد من التحليلات للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وبعد إبراز الدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث بقدر كبير أو في بعض جزئياته أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة نتائجها، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري والتطرق إلى القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ما يلي:

- 58,73% من المبحوثين من فئة الذكور، أما فئة الإناث فتقدر ب 41,27% وهذا راجع إلى الاختلاف بين الجنسين في المؤسسة، وكون نشاط هذه الأخيرة متاح أكثر لفئة الذكور فهو يتطلب جهد عضلي كبير لذلك نجد نشاط الإناث يقتصر على العمل الإداري فقط.
- 44,44% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، تليها نسبة 38,10% للفئة من 40 سنة فما فوق، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد على الكفاءات الصاعدة فالموظف في سن ما بين 30 و 39 سنة يحاول إبراز نفسه عن طريق فرضه لقدراته ونفسه في المؤسسة.
- 61,9% من المبحوثين مستواهم الدراسي جامعي وهذا راجع إلى كون المؤسسة تسعى إلى ضم موظفين ذوي الكفاءة المعرفة والشهادات العليا.
- 69,84% من المبحوثين متزوجين وهذا راجع إلى أن هؤلاء العاملين يتمتعون بالاستقرار المهني نتيجة تحملهم للمسؤولية، الأمر الذي يدفعهم أكثر للمحافظة على مصالحهم أكثر من أي فئة أخرى.
- 90,48% من المبحوثين يشغلون مناصب دائمة في المؤسسة الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعتمد على عقود غير محددة الأجل وهذا يدل على استقرار العمل بها.
- 55,56% من المبحوثين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة في المؤسسة فهي تسعى إلى استقطاب الفئة الشبابية أكثر من غيرها كونها تتمتع بالمعرفة والمهارة التقنية مع الإبقاء على ذوي الخبرة لفئة ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة وذلك نظرا لتمرنهم وتمكنهم من العمل.
- 42,98% من المبحوثين يمثلون فئة أعوان التنفيذ نظرا لطبيعة النشاط الممارس في المؤسسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

- من خلال الجدول رقم(11): تبين أن 61,9% من المبحوثين أكدوا بأن الراتب الشهري الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول وهذا إن كان يدل على شيء فإنه يدل على أن العمال راضيين عن رواتبهم، ويرون أنه يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه.
 - من خلال الجدول رقم (12): تبين لنا أن 57,14% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقدم حوافز وذلك راجع إلى أن المسؤولين قد أولوا اهتماما كبيرا للنظام التحفيزي الخاص بالموظفين، فقد صرح 44,44% منهم أن هذه الحوافز مادية ومعنوية معا.
 - من خلال الجدول رقم(13): تبين لنا أن 30,16% من العمال أكدوا أن المهام توزع بين العاملين على أساس التخصص حيث يمكن إرجاع ذلك لأجل تسهيل إنجاز المهام الموكلة إليهم بكل سهولة وأريحية.
 - من خلال الجدول رقم(14): تبين لنا أن 66,67% من العمال أقرروا بتركهم للعمل في حالة إيجادهم لفرص عمل أخرى بأجر أفضل ومسار وظيفي أفضل، ويمكن تفسير ذلك بحاجة العمال إلى إشباع حاجاتهم والتي تشمل الحاجة إلى الاحترام والأمن فإشباع حاجات العامل المختلفة تحقق الولاء والالتزام للتنظيم.
 - من خلال الجدول رقم(15): تبين لنا أن 71,43% من المبحوثين أقرروا بقيامهم بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية بمقابل مادي وهذا يدل على إخلاص العاملين للمؤسسة وذلك يعود لاقتناعهم بالعمل داخل المؤسسة وما تقدمه لهم.
 - من خلال الجدول رقم (16): تبين لنا أن 55,56% يشعرون بالملل نتيجة قيامهم بنفس المهام الوظيفية وذلك يؤدي بهم إلى التباطؤ في تأدية المهام الموكلة إليهم.
- بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى الذي كان نصها **توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والروح المعنوية للعمال** يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين على محور الثاني للاستمارة والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها أن الفرضية محققة، أي أن غياب العدالة التوزيعية يؤدي إلى التقليل من الروح المعنوية للعمال داخل المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- من خلال الجدول رقم(17): تبين لنا أن 96,83% من المبحوثين أكدوا تقديمهم بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم وهذا راجع إلى صرامة القوانين ودرجة العقوبات التي تطبق عليهم في حالة عدم تقديمهم بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم.
 - من خلال الجدول رقم(18): تبين لنا أن 95,24% من المبحوثين أكدوا أنهم يخضعون لعقوبة في حالة غيابهم غير المبرر والتي تتمثل في الخصم من الأجر، ويمكن إرجاع ذلك إلى صرامة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية والرقابة السائدة في المؤسسة.
 - من خلال الجدول رقم(19): تبين لنا أن 63,49% من المبحوثين أفروا بأن اللوائح التنظيمية والقوانين تطبق بصرامة في المؤسسة، وذلك كون المؤسسة تمارس أسلوب الشفافية وتسييرها الجيد والمنظم للمؤسسة.
 - من خلال الجدول رقم(20): تبين لنا أن 58,73% أفروا بدور المدير الفعّال في حل النزاعات بين الموظفين وذلك لتمتع المدير بالشخصية القيادية التي تمكنه من حل المشاكل العالقة بين الموظفين دون أي تمييز.
 - من خلال الجدول رقم(21): تبين لنا أن 55,56% أفروا بأن البرامج التدريبية لا توزع بطرق متكافئة بين الجميع
 - من خلال الجدول رقم(22): تبين لنا أن من المبحوثين أفروا أن الإجراءات الإدارية لا تتسم بالإنصاف وذلك راجع إلى كون العمال لا يشعرون بوجود عدالة ونزاهة في تطبيق الأوامر الأمر الذي قد يؤدي إلى بروز نزاعات وعراقيل تحول دون انضباط العمال.
- بعد العرض الجدولي والتحليل السوسولوجي لمعطيات الفرضية الثانية والتي مفادها **توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي**، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن الفرضية محققة أي أن الإجراءات التنظيمية العادلة تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال إجابات الباحثين عن أسئلة الإستمارة والتي تمثل المحور الرابع، حيث يتضمن هذا الجزء أسئلة من 20 الى 27 وكانت نتائجه كما يلي:

- من خلال الجدول رقم(23): تبين لنا أن 55,56% من الباحثين أكدوا بأن علاقتهم مع الزملاء جيدة وذلك لوجود التفاعل بينهم والمعاملة الحسنة بين جميع الأطراف وكذلك الجو السائد الملائم للعمل داخل المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم(24): تبين لنا أن 65,08% من أفراد العينة أقروا بعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وذلك راجع إلى طبيعة القرارات ومدى حساسيتها، أو وجود كفاءات قادرة على اتخاذ القرار الأمثل والأنسب في الوقت المناسب دون غيرها.
- من خلال الجدول رقم(25): تبين لنا أن 62,32% من الباحثين مستعدين لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك رغبة منهم لتحقيق أهداف المؤسسة بوتيرة أسرع وأدق وعزمهم على تحقيق الفعالية داخل التنظيم والتنافسية من خلال الجهود الإضافية فهؤلاء العمال لهم ولاء كبير لمؤسستهم ولهم الرغبة الكبيرة في الاستمرار بالعمل بها.
- من خلال الجدول رقم(26): تبين لنا أن 66,67% من أفراد العينة أكدوا أن المناخ السائد في المؤسسة ملائم للعمل وذلك راجع لوجود عدالة في التوزيع والإجراءات والتعاملات وكذلك وجود التعاون بين الأفراد والاحترام المتبادل كذلك.
- من خلال الجدول رقم(27): تبين لنا أن 95,24% من الباحثين يقرون بأنهم يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيسهم المباشر وهذا يدل على وجود علاقة حسنة بين العمال و الرئيس المباشر وبعيدة كل البعد عن التوترات والصراعات.
- من خلال الجدول رقم(28): تبين لنا أن 66,67% من الباحثين عبروا عن رضاهم عن العمل داخل المؤسسة وهذا لاعتقادهم أن هناك عدالة في تطبيق والإجراءات التنظيمية وأن المؤسسة تقيم أداءهم بطرق علمية دون استهتار.
- من خلال الجدول رقم(29): تبين لنا أن 71,43% من الباحثين عبروا عن رغبتهم في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة،

• من خلال الجدول رقم(30): تبين لنا أن 82,54% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بتحديد المهام الوظيفية لكل عامل وهذا ما يفسر كون المؤسسة قادرة على جعل الفرد يندمج داخل مكان عمله، وانطلاقاً من الاهتمام بمتطلبات شاغل الوظيفة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الثالثة والتي مفادها **توجد علاقة بين عدالة التعاملات والشعور بالانتماء، محققة أي أنه للعدالة التعاملية دور كبير في تعزيز الشعور بالانتماء لدى العامل.**

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج التي تمت مناقشتها سابقاً، توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- أغلبية العمال أكدوا أن الراتب الشهري يتناسب مع الجهد المبذول.
- المؤسسة تقوم بتوزيع المهام على العمال كل حسب تخصصه.
- أغلب الموظفين يفضلون ترك العمل في حالة إيجاد فرصة عمل أفضل.
- معظم العمال مستعدين لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة يعكس التزام الموظفين وانضباطهم.
- القوانين والقواعد المطبقة في المؤسسة تتميز بالصرامة.
- للمدراء دور فعال في حل النزاعات بين الموظفين.
- أغلبية الموظفين يرغبون بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة.
- عو الأغلبية من الموظفين عن رضاهم عن العمل في المؤسسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعدما تطرقنا في الشق الأول لطرح الإشكالية وعرض التراث النظري الذي تناول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمختلف مؤشراتهِ وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، وبعد التوصل إلى النتائج سنحاول إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج في بحثنا، وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا إليها في الفصل الأول من الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

أجريت أغلبية الدراسات في بيئات عربية.

فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

أجريت دراسة "بن دحو سمية" و"سهيل مقدم" ضمن بيئة جزائرية، وبالتالي تتشابه مع دراستنا الحالية من حيث المجال الجغرافي، في حين كانت في دراسة "أبو سمعان ناصر راشد 2015" في بيئة فلسطينية، أما بالنسبة لدراسة "جاري جرودر Gary jruder 2003" فكانت بفيرجينيا، الأمر الذي ينطبق على الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي حيث أجريت كذلك في بيئة جزائرية دراسة "ميلاط نظيرة 2006" ودراسة "حسين المرضي الدوسري" التي أجريت ضمن بيئة سعودية، ولا يتوقف الأمر على الدراسات التي تتشابه في متغير واحد فقط مع الدراسة الحالية، بل حتى الدراسات التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فقد أجريت ضمن بيئة جزائرية وتتمثل في دراسة "شيخ سعيدة 2015".

وعليه يمكن القول أنه على الرغم من أن الدراسات تمت في بيئات مختلفة إلا أن أغليبتها كانت في بيئات عربية، ما يعكس التشابه في خصائص مجتمع البحث الأمر الذي يساهم في توفير معطيات تؤثر في نتائج البحث النهائية نظراً لأهمية المجال الجغرافي في إمكانية التوصل لنفس النتائج.

2- المنهج:

يعود الاختلاف في استعمال المناهج إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وأهدافه، وعليه سنقوم بمقارنة المناهج المتبعة في الدراسات السابقة:

نلاحظ فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية أنها اعتمدت أغلبيتها على المنهج الوصفي التحليلي كدراسة " أبو سمعان محمد راشد 2015" ودراسة " بن دحو سمية وسهيل مقدم" وذلك من أجل جمع الوقائع ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر تعبيراً كفيلاً عنها، في حين نجد دراسة " جاري جرودر 2003 Gary jruder" لم يتم تحديد المنهج المتبع بها.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي فكلاهما استخدمتا المنهج الوصفي، وذلك لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، فهو يسمح بإعطاء وصف دقيق للظاهرة المدروسة ويعبر عنها كمياً وكيفياً، وذلك بالنسبة لدراسة كل من " حسين مرضي الدوسري 2015" ودراسة "ميلاط نظيرة 2006"

في حين نجد أن الدراسة المشابهة لموضوع الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالنسبة لدراسة "شيخ سعيدة 2015"

أما دراستنا هذه فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته مع طبيعة الموضوع ومجتمع الدراسة، وبأما على ذلك يمكن القول أن أغلبية الدراسات تتشابه مع موضوع الدراسة الحالية من ناحية المنهج، حيث اعتمدت على الدراسات الوصفية.

3- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات من ميدان الدراسة وتمثلت في الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات، وهي نفس أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها في الدراسات الأخرى على اختلاف البيئات التي تم إجرائها بها، فمعظم الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا هذه استخدمت الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات للدراسة، وهذا يرجع إلى ملائمتها مع الدراسة الوصفية، بالإضافة إلى أن أغلبية الدراسات اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية.

أما دراستنا الحالية فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وهذا راجع إلى كبر حجم المؤسسة المينائية جن جن.

4- نتائج الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه للكشف عن تأثير تحديد المسؤوليات الوظيفية على الروح المعنوية للعاملين ومدى تطبيق الإجراءات التنظيمية على انضباط العاملين وكذلك مدى تأثير التعاملات على

الروح المعنوية للعمال والتعرف على مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وعليه سيتم التطرق لأهم النتائج المتحصل عليها:

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: "العدالة التنظيمية".

ففي دراسة " جاري جرودر Gary jruder 2003" توصل الباحث إلى وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والمشرف فقد عبر المبحوثين عن ثقة قوية بالمشرف المباشر، وهذا ما عبر عنه المبحوثين كذلك في دراستنا الحالية بنسبة 95,24%. أما بالنسبة لدراسة أبو سمعان محمد بن ناصر فقد توصلت إلى أن نتائج الشعور بعدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة لدى عينة الدراسة، وذلك يعني عدم الشعور بعدالة التوزيع، ثم تليها نتائج الشعور بعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، وذلك يعني إدراك المدراء بالحدود المقبولة لأهمية مراعاة عدالة الإجراءات، أما نتائج الشعور بعدالة التعاملات فكانت بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، وهذا يعني أن العلاقات القائمة مبنية على الاحترام والطيبة والتعاون بين الزملاء والمدراء أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد عبر أفراد العينة عن وجود عدالة في الإجراءات والتعاملات بدرجة كبيرة ثم تليهما عدالة التوزيع بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للدراسة الجزائرية للباحثين "سمية بن دحو، سهيل مقدم) فقد توصلت إلى أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية متوسط لدى أفراد العينة، كما أنها توصلت إلى وجود علاقة ترابطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد توصلت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: "الرضا الوظيفي".

ففي دراسة "حسين مرضي الدوسري" توصل إلى أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، كما توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم التشاوري ثم النمط الحر، ومن خلال دراستنا يمكن القول أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة جيدة وذلك ما عبر عنه 66,67% من المبحوثين، أما بالنسبة لدراسة "ميلاط نظيرة" فقد توصلت إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي تتوفر على كم ضئيل من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، تخلق حالة من عدم الارتياح لدى العمال وكذلك العكس فإن توفر حوافز ومغريات كثيرة يخلق نوع من الالتحام بين العمال والمؤسسة وتجعلهم لا يفكرون في تركها، وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه

أن 54,14% من المبحوثين أكدوا أن مؤسستهم لا تقدم حوافز الأمر الذي جعلهم يفكرون في ترك العمل في حالة توفر فرص عمل أفضل.

بالنسبة للدراسة التي جمعت المتغيرين معاً: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي".

العدالة التنظيمية تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات وأيضاً الإجراءات، كما توصلنا إلى أن هناك أثر كبير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تؤدي الزيادة في العدالة التنظيمية بدرجة واحدة إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. كذلك بالنسبة للدراسة الحالية والتي يمكن القول بأنه لعدالة الإجراءات أثر أكبر من أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى على الرضا الوظيفي للعامل، دون أن نقلل من أهمية كل من عدالة التوزيع وعدالة التعاملات على هذا الأخير.

ويمكن القول أن الدراسة الحالية قد حققت نتائج تتشابه مع نتائج الدراسات السابقة ولا تتعارض معها بشكل كبير.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء المداخل النظرية

بعد التطرق في الفصل الثاني إلى المداخل والاتجاهات النظرية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة، وسوف نحاول مناقشة نتائج دراستنا في ظل هذه المداخل:

كانت البداية مع أغلبية النظريات الكلاسيكية التي نادى أغلبيتها بأهمية تقسيم العمل والتخصص وتسلسل السلطة، وإتباع الطرق الرشيدة والعقلانية في العمل، حيث أقر فريدريك تايلور من خلال نظريته الإدارة العلمية على العلاقة بين المؤسسة والعاملين وهي علاقة تعاقدية، فقد حاول إيجاد طرق رشيدة لأداء العمل بإتقان ونادي بضرورة تعاون العمال والإدارة العليا والحرص على استخدام خبراء متخصصين وحدد المهمة الأساسية للمدير، وأن تتضمن أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين، وفي المقابل نجد هنري فايول قد حدد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي تعكس توفر الإدارة على المساواة بين الأفراد داخل التنظيم والعطف والعدالة، وهذه المبادئ تتضمن تطبيق نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ما يؤدي إلى التزام العاملين، وتركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، ومن خلال ما توصلنا إليه خلال الدراسة الإمبريقية التي أجريناها نلاحظ أن المؤسسة تنتهج المبادئ التي ذكرناها سابقاً، إضافة إلى مبدأ وحدة الأمر الذي يقتضي تلقي الأوامر من رئيس واحد فقط، وهذا ما أكدته 95,24% من المبحوثين حيث أقروا أنهم يتلقون الأوامر من قبل رئيسهم المباشر، كما نجد 63,49% من العاملين بالمؤسسة أنهم يلتزمون بالتعليمات والأوامر الصادرة إليهم، في حين يؤكد ماكس فيبر على ضرورة تعيين الأفراد الذين يملكون القدرة على تنفيذ الأعمال تبعاً للطرق المحددة وتوزيع الأنشطة بطريقة عادلة بالإضافة إلى التخصص في العمل، وهذا ما تقوم به المؤسسة الميدانية حيث أنها تعتمد على مبدأ توزيع المهام الوظيفية لكل عامل على حدا وهذا ما أكدته نسبة 82,54%، كما أنها تختار الأفراد ذوي المهارات والقدرات من أجل اتخاذ وصنع القرارات.

كما تناولت الدراسة الراهنة النظريات النيوكلاسيكية من بينها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات والتي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بالعدالة التنظيمية كما نادى بتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق فعالية في العمل بالإضافة إلى أهمية تزويدهم بالمعلومات وتدريبهم ومعاملتهم كأفراد لهم مميزاتهم وخصائصهم واحترامهم، وهذا يتوافق مع ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية أن الاهتمام بالعاملين وتوضيح كل

القرارات سواء المتعلقة بهم أو بعملهم ومتطلباته وهذا ما عبر عنه المبحوثين بنسبة 71,43% ما ينتج عنه ولاء العاملين ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة.

أما مرحلة استعراض المداخل النظرية الحديثة بدأً بنظرية العدالة لأدمز 1963م الذي أشار إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المساواة من خلال العدالة في توزيع الأجور والمكافآت كون الأفراد يميلون لمقارنة أنفسهم مع زملائهم في العمل حول مدى عدالة ما يحصلون عليه أو عدمها، فإذا أحس العاملين بوجود عدالة يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقتهم بالمؤسسة وزيادة ولائهم ما ينتج عنه الرضا والالتزام والعكس صحيح، وهذا يتوافق مع ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا هذه، حيث أن 66,67% أكدوا على وجود عدالة في توزيع المكافآت، كما عبروا عن رضاهم عن عملهم في المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 68,42%.

كما طرحت نظرية التوقع تصوراً مقارناً لما قدمه آدمز في نظريته للعدالة كون أن الفرد يتوقع مقدار مدخلاته اللازمة لإنجاز المطلوب منه، بالإضافة إلى إدراكه لعدم عدالة المدخلات الذي تحصل عليها بعد تأديته لما هو مطلوب منه، بمعنى ضرورة الربط بين الأداء والنواتج والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بصفة عادلة بين العاملين، وكلما أوك الفرد بأن المكافآت أكثر إنصافاً زاد رضاه عن العمل وتقبله للوظيفة التي يشغلها وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجابات المبحوثين، حيث أكد 63,49% أن هناك عدالة في توزيع البرامج التدريبية مما يجعلهم راضيين عن العمل بها.

كما أشارت نظرية الإدارة بالأهداف إلى ضرورة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال مبدأ المشاركة ومبدأ رفع الروح المعنوية وهذا ما لا يتفق مع الدراسة الحالية حيث نجد أن 65,08% من المبحوثين أقرروا أن المؤسسة لا تبدي اهتماماً لآراء العمال قبل اتخاذ القرار، كما أشارت إلى مبدأ الالتزام الذي يعني رغبة العاملين في البقاء داخل المؤسسة وتحملهم المسؤوليات الموكلة إليهم وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية، حيث نجد أن 66,67% من المبحوثين أقرروا بملائمة المناخ السائد داخل المؤسسة، وكذلك نجد 71,43% من المبحوثين أكدوا على رغبتهم بالاستمرار في العمل داخل المؤسسة، كما نجد 60,32% من المبحوثين مستعدين لبذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المدخل السيكولوجي ركز على السلوك الإنساني للعنصر البشري داخل التنظيم، فنظرية التفاعل تناولت الآثار السلبية والعلاقات الإجتماعية السائدة، فتشير إلى أن الأفراد أو العاملين في وسط ملتزم تنظيمياً فإنهم يكتسبون هذه الثقافة أو السلوك في احتكاكهم مع مختلف العوامل التي تتضمنها البيئة الداخلية، ويمكن أن نعتبر وجهة نظرهم ايجابية نحو العمل وتكسيبهم عنصر احترام الوقت أو الامتثال للأوامر والقوانين والقواعد وهذا ما تم ملاحظته خلال الدراسة الإمبريقية فالعاملين بمؤسسة ميناء جن جن العقوبة التي يخضعها إليها مديرهم في حالة غيابهم غير المبرر وهذا حسب ما عو عنه 95,24% من المبحوثين أن هذه العقوبة تتمثل في الخصم من الأجر، كما أنهم يمتثلون للأوامر والتعليمات الصادرة إليهم بنسبة 96,83% وهذا الطرح يتشابه مع ما قدمه باك في نظريته التنظيم الإجتماعي، حيث أشار إلى أن التنظيم نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة، التي تستخدم وتحول وتدمج مجموعة الموارد ومنه فالتفاعل الناتج في النهاية سيؤدي إلى التزام عمالها بمواثيق وقواعد وطرق تسيير العمل بها نتيجة العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة، وفي هذا الصدد يشير ماسلو في نظريته للحاجات إلى أن سلوك الأفراد في المنظمات يعكس مدى القدرة على تحقيق الحاجات المتسلسلة في هرم الحاجات الذي أعتمده في نظريته، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الميدانية حيث كانت 69,84% من العاملين بالمؤسسة من فئة المتزوجين وهذا سعيًا منهم لبناء مسار مهني وضمنان مصدر دخل دائم، وبحثهم على الأمن الوظيفي من خلال تلبية حاجاتهم المادية ومحاولة الاستمرار والاستقرار في العمل.

خامسا: القضايا التي أثارها الدراسة

إن الموضوع المدروس والمتمثل في علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة المينائية جن جن، حيث نجد أن أهم الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل قد وجهوا اهتمامهم نحو كيفية التسيير الحسن والتنظيم العادل والجيد الذي من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على رضا العمال عن عملهم الذي يعكسه الشعور بالانتماء والانضباط والالتزام وكذلك ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وعليها عملنا على التطرق إلى مجموعة من القضايا التي يمكن مجالاً للبحث مستقبلاً وهي كالتالي:

- هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- هل يؤدي غياب العدالة التنظيمية إلى التسبب وكثرة المشاكل والنزاعات داخل المؤسسة؟
- هل تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة الروح المعنوية لدى العمال والتزامهم بالعمل أكثر؟
- هل للحوافز علاقة بالرضا الوظيفي؟
- هل لعملية المشاركة في اتخاذ القرار أثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الأداء المتميز؟

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها، وذلك في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك المداخل النظرية التي تم التطرق إليها من خلال الفصول السابقة، حيث تم في الأخير استخلاص النتائج العامة وتقديم بعض القضايا التي أثارها موضوع الدراسة بالإضافة إلى بعض التوصيات والاقتراحات.

خاتمة

ختاماً يمكن القول أن موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة والعمال، فالرضا الوظيفي ضرورة ومطلب تسعى جميع المنظمات لتحقيقه والوصول إليه، وذلك أن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا أفرادها، وعليه يتبين لنا أن المورد البشري من أهم الموارد التي لا بد للمنظمة العناية بها عناية كافية، باعتباره من العوامل الأساسية التي تحقق للمؤسسة التكيف مع التغيرات السائدة في بيئة العمل، إلا أن الوصول إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي لذلك المورد نحو المؤسسة يقتضي العديد من العوامل والممارسات العادلة داخل المؤسسة، فمنح العاملين فرص تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تساعد على زيادة ثقتهم بالإدارة، كما يساهم التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات وكذا المكافآت والتحفيز بين العاملين في تعزيز ولائهم التنظيمي، كما يزيد من شعورهم بالانتماء والاستقرار في المؤسسة.

على هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة المينائية جن جن، وقد خلصت دراستنا إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك أن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الانضباط لدى الموظفين، كذلك وجدنا أن عدالة التعاملات تؤثر على تعزيز الولاء لدى الموظفين بهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة ثم تجسيدها في فرضيات فرعية، وبعد اختبارها ميدانياً ثن الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل على أهمية العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة جن جن المينائية.

وخلاصة القول بأن السعي لإبراز هذا الدور كان يتطلب التفرغ التام لإنجاز هذا العمل، وككل دراسة بحثية في حقل معرفي فإن الباحث يتعرض إلى مجموعة من الصعوبات التي قد تعترض بحثه وتجعله يواجه بعض المشقة لإتمامه مثل قلة المراجع التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي...إلخ.

التوصيات:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة القضاء على المحاباة والمحسوبية في التعامل داخل المؤسسة بما يكفل انتشار العدالة في التعامل بين العاملين بالمؤسسة وخلق جو ملائم يدعو إلى الاستقرار بالعمل في المؤسسة.

- ضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط بهدف تحقيق الرضا الوظيفي مما يساهم في خلق الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- على المؤسسة الاعتماد على نظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها من تأثير على نفسية العاملين ومساهمتها في الرفع من دافعيتهم ورضاهم عن العمل.
- يجب على العاملين اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الأعمال والاهتمام بالتوزيع العادل بين مخرجات العمل كالأجور والمكافآت من أجل خلق جو عمل بعيد عن التوترات والنزاعات.

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم: سورة البقرة، الآية 48

الكتب:

- 01- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2010.
- 02- أحمد رزدومي: ملاحظات حول تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات (دراسات في المنهجية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.3، 2008.
- 03- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط2، لبنان، 2003.
- 04- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، د.ط مصر، 2005.
- 05- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر، د ط مصر، د س.
- 06- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط 2006.
- 07- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، ط7 مصر، 2002.
- 08- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011 ص 109
- 09- تامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط1 السعودية، 1990.
- 10- تيسير سالم الشرايدة: الرضا الوظيفي(أثر نظرية وتطبيقات علمية)، دار صفاء للنشر ط1، الأردن، 2008.
- 11- جادة سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003.

- 13- جون رولز: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة) ترجمة: حيدر حاج إسماعيل: المنظمة العربية للترجمة، ط1، لبنان، 2009.
- 14- جبيراند جرينيج، روبرت باروت، تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، د ط، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 15- حسان الجليلي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، د ط، الجزائر، 2008.
- 16- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، لبنان، 2002.
- 17- حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997.
- 18- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب، الإسكندرية 2004.
- 19- خضير كاضم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2007.
- 20- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، د ط، الأردن، د.س.
- 21- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2 لبنان 2005.
- 22- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، د ط، مصر، 2004.
- 23- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، د.ط، سوريا 2004.
- 24- زاهد محمود ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- 25- سالم فؤاد: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردنية، د ط، الأردن، 2003.
- 26- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1980
- 27- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط.2، 2006.
- 28- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.

- 29- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط الإسكندرية.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط. 1، 2002.
- 32- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، د ط، مصر، 2003.
- 33- طارق كمال: علم النفس والمهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، الإسكندرية 2007.
- 34- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، د ط، القاهرة، 1993.
- 35- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للنشر، د ط، مصر 1995.
- 36- عادل حرحوش، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- 37- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة الإدارية العربية للنشر، مصر 2006.
- 38- عامر إبراهيم فنديلجي: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
- 39- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، ط2، الأردن،
- 40- عباس سهيلة محمد، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، د ط الأردن، 2008.
- 41- عبد العزيز خواجه: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر، د ط الجزائر، 2005.
- 42- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، المركز الثقافي العربي للنشر، ط 1، المغرب، 2008.

- 43- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع (المصنع والمشكلات الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث للنشر، د ط، مصر، د س.
- 44- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011.
- 45- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، د ط، مصر، د س.
- 46- عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 47- فايز الزغبى، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن 1997.
- 48- لويا الهاشمي: نظرية المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، د ط الجزائر، د س.
- 49- محمد الصرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، ط.1، 2006.
- 50- محمد العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، 2005.
- 51- محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2008.
- 52- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2003.
- 53- محمد سيد جاب الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 54- محمد صرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر الإسكندرية، 2007.
- 55- محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر د ط، الأردن، 2009.
- 56- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2009.
- 57- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004.

- 58- مختار بوفرة: الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، الأردن عمان، 2017.
- 59- مساعد بن عبد الله النوح: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
- 60- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، ط3 عمان، 2005.
- 61- منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 62- موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، ط.1، الأردن، 2009.
- 63- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
- 64- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2007.

القواميس:

- 1- فؤاد إبراهيم البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط2، لبنان، 1956.
- 2- ابيدي الفيروز: قاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، 2010.
- 3- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دط، لبنان، دس.
- 4- ريمون بودون، فرانسوا بربيلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
- 5- العايد أحمد و آخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989.
- 6- فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق للنشر، ط.36، لبنان، 1990.

المجلات:

- 1- عامر علي، حسين العطوي: اثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد1، جامعة القادسية، فلسطين، 2007.

- 2- تيتات علي، بلعزوقي محمد: العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 5، العدد 28، جامعة الجزائر 2، 2013.
- 3- سحر عناوي رميو: دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء منتسبي كلية التربية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2007.
- 4- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد الأول 2007.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- جهيد بوطالب: أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021.
- 2- جبر سعيد صايل السحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
- 3- السبعي سعيد بن فايز بن محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير المملكة العربية السعودية، 2012.
- 4- حنان بنت ناصر الخليفي: الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.
- 5- محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر 2011.
- 6- محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 7- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير قسم الإدارة والتربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007-2008.

قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن *اشواط*

- الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم و عمل

أخي (أختي) العامل (ة) نرجو تعاونكم معنا في هذا البحث و ملء هذه الاستمارة و ذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، و نحيطكم علما أن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة سرية و لن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

- د/ حكيمة بولعشب

- سهى بواب

- سمية بن غالية

السنة الجامعية: 2021 / 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 إلى 29 سنة ✓

من 30 إلى 39 سنة ✓

من 40 سنة فما فوق ✓

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي ✓

متوسط ✓

ثانوي ✓

جامعي ✓

4. الحالة العائلية:

أعزب ✓

متزوج ✓

مطلق ✓

أرمل ✓

5. طبيعة العمل الذي تشغله:

دائم ✓

مؤقت ✓

6. الأقدمية في العمل:

✓ أقل من 10 سنوات

✓ من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

✓ من 20 سنة فما فوق

7. المستوى المهني:

✓ إطار

✓ إداري

✓ عامل تنفيذي

المحور الثاني: العدالة التوزيعية والروح المعنوية.

8. هل الراتب الشهري الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله؟

نعم لا

9. هل تقدم مؤسستك حوافز؟

نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " نعم " ما نوع تلك الحوافز؟

مادية معنوية كلاهما

10. كيف يتم توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة؟

حسب التخصص حسب المركز حسب الشهادة

حسب أشياء أخرى

تذكر:

11. إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل هل تفكر في ترك عملك؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب " نعم " ما هي الجوانب التي تفضلها؟

الأجر المغربي مسار وظيفي أفضل امتيازات مرتبطة بالوظيفة

12. هل سبق وقمت بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب " نعم " هل حصلت على مكافأة مقابل ذلك الجهد؟

نعم لا

13. هل تشعر بالملل نتيجة قيامك بنفس المهام الوظيفية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب " نعم " هل يؤدي هذا بك إلى:

التغيب التباطؤ الإهمال ترك العمل

المحور الثالث: العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.

14. هل تتقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة إليك؟

نعم لا

15. ما هي العقوبة التي يخضعك إليها مديرك في حالة غيابك غير المبرر؟

الخصم من الأجر عدم الاستفادة من العطل الحرمان من الترقية

16. في رأيك هل تطبق القوانين واللوائح التنظيمية بصرامة في المؤسسة؟

نعم لا

17. هل يقوم المدير بدور فعّال في حل النزاعات بين الموظفين؟

نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " لا " فذلك يعود إلى كونه:

غير مبال متحيز لطرف ما على الآخر

18. هل توزع برامج التدريب بطرق متكافئة بين جميع العمال؟

نعم لا

19. هل تشعر بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف؟

نعم لا

المحور الرابع: العدالة التعاملية والشعور بالانتماء.

20. كيف تقيم علاقتك بزملائك؟

جيدة عادية سيئة

21. هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل؟

نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " نعم " ما نوع تلك القرارات؟

✓ قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل

✓ قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل

✓ قرارات تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة

22. هل لديك استعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

23. في رأيك هل المناخ السائد في المؤسسة مناسب للعمل؟

نعم لا

24. هل تتلقى التوجيهات المتعلقة بعملك من رئيسك المباشر؟

نعم لا

25. هل أنت راض عن عملك في المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " نعم " فذلك يعود إلى:

✓ العدالة في تطبيق اللوائح التنظيمية

✓ العدالة في تقييم الأداء

✓ المشاركة في اتخاذ القرار

• إذا كانت إجابتك ب " لا " فذلك يعود إلى:

✓ العمل المكثف و المجهد داخل المؤسسة

✓ المعاملة السيئة من طرف المسؤولين

✓ الجو السائد في المؤسسة

26. هل لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت إجابتك ب " نعم " فذلك يعود إلى:

✓ المكافآت والحوافز التي تقدمها

✓ عدم توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى

• إذا كانت إجابتك ب " لا " فذلك يعود إلى:

✓ عدم تقدير جهودك

✓ العمل المكثف و المجهد داخل المؤسسة

27. هل تقوم المؤسسة بتحديد المهام الوظيفية لكل عامل؟

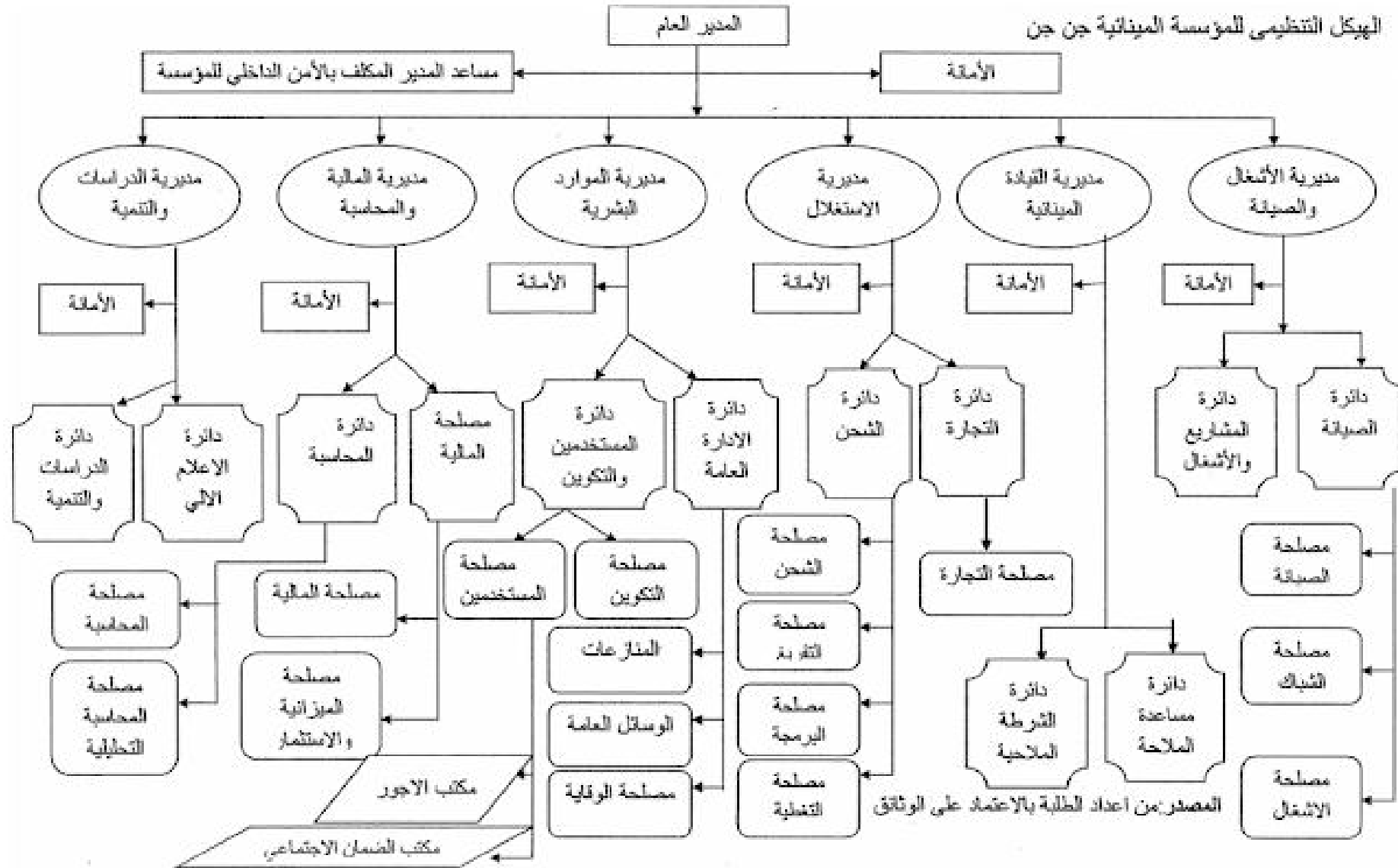
نعم لا

ملحق رقم 02: دليل المقابلة

1. ما مفهوم العدالة التنظيمية من وجهة نظرك؟
2. فيما يتمثل الرضا الوظيفي لديك؟
3. كيف تتم عملية تقييم الأداء في مؤسستك؟
4. عندما تقوم الإدارة بعملية اتخاذ القرارات التي تخص العمل، هل يتم إشراككم فيها؟
5. هل تواظب على الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة؟
6. باعتبارك أحد موظفي المؤسسة، هل تقوم بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟
7. عند قيامك بجهد إضافي، هل تتحصل على مكافآت مقابل ذلك الجهد؟
8. في حالة توفر فرصة عمل في مؤسسة أخرى، هل تفضل الإستمرار في العمل في مؤسستك الحالية؟ ولماذا؟

ملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن



ملخص الدراسة باللغة العربية:

حاولت هذه الدراسة تقصي موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في التنظيم محل الدراسة.

قد اشتملت الدراسة على جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي فالباب النظري مكون من أربعة فصول والباب الميداني مكون من ثلاث فصول كما انطلقت الدراسة من فرضيات عامة مفادها أن "العدالة التنظيمية لها علاقة بالرضا الوظيفي" والتي انبثقت عنها فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والروح المعنوية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين عدالة التعاملات والشعور بالإنتماء.

لأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت إشكالية الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وعلى أدوات منهجية تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

ومن أهم هذه الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على مدى تأثير تطبيق الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية جن جن.
- الكشف على تأثير تحديد المسؤوليات على الرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية.
- الكشف عن تأثير الاهتمام بالعاملين على تحسين أداءهم الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية.

Abstract

This study attempted to investigate the subject of justice organizational and job satisfaction in the Algerian institutions by identifying the reality of both variables in the organization under study, It included two aspects, one theoretical (four chapters) ; and the other applied (three chapters).

The study was based on general hypothesis : justice organizational is related to job satisfaction.

Sub-hypotheses :

- There is a relationship between distributive justice and morality.
- There is a relationship between justice and regulatory compliance.
- There is a relationship between transactional fairness and a sense of belonging.

In order to achieve these goals and answer the issues that posed the problematic of the study, the descriptive analytical approach was adopted and methodological tools were represented in the observation, interview and questionnaire.

The goals of study were :

- Identify the extent to which the application of regulatory measures affects job satisfaction in the port organization.
- To detect the impact of assigning responsibilities on job satisfaction..
- To reveal the impact of caring for employees on improving their job performance in the Algerian institutions.