



## العنوان

### العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تنظيم وعمل :

/

- ( ) : غراز الطاهر رئيسا

- ( ) : بوجردة الياسين مشرفا

- ( ) : ميلاط صبرينة مناقشا

من إعداد الطلبتين /

- ( ) : نفاح فيروز

- ( ) : شباطة أميرة

## شكر وتقدير

إن الحمد لله والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمرنا وأمدنا بالصبر والعزيمة.

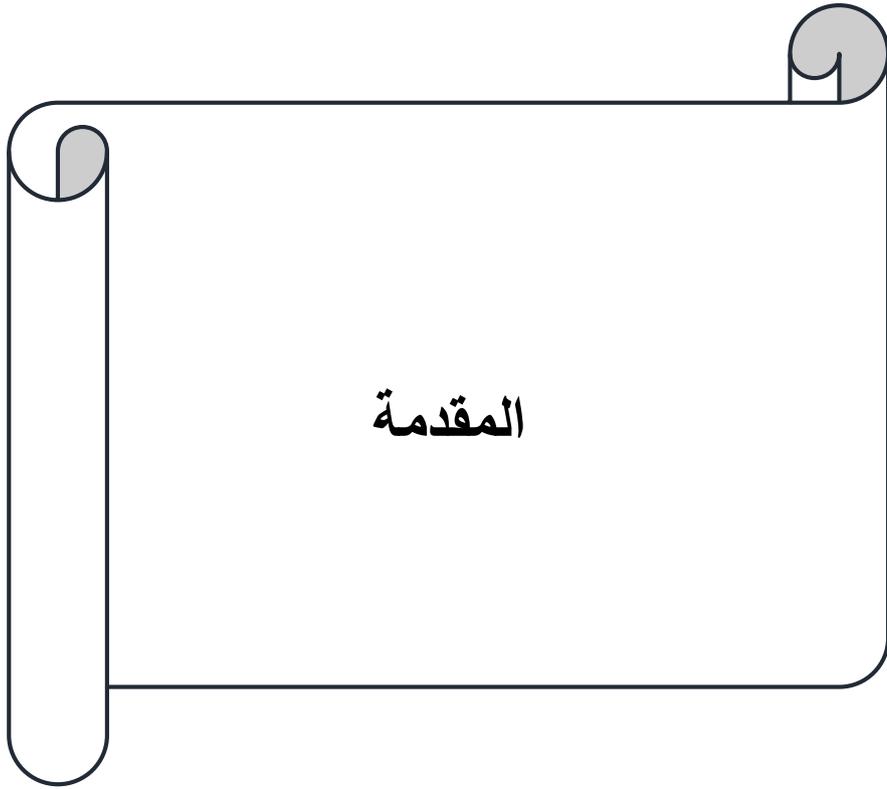
الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بتوفيق ومعونة منه.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذنا المشرف " الياسين بوجردة " لما بدله معنا من جهد ووقت ولتوجيهاته التي كانت في محلها ونصائحه وملاحظاته القيمة من بداية إنجاز هذا العمل إلى نهايته نحن ندين لك بالعرفان التام جزاك الله كل خير.

كما نتوجه بالشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا ولو بالقليل من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل والذين كانوا بمثابة السند والدعم والتشجيع.

وبالمناسبة نتقدم بالعرفان لكل العائلة والأصدقاء من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لنا.

{وأخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين}



المقدمة

## مقدمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من أهم المواضيع في المجال التنظيمي ، و يعود ذلك لدرجة إحساس الفرد بهما في الحقل التنظيمي حيث يتوقف نجاح المنظمات و سيرها و استقرارها في حسن تنمية و استغلال المورد البشري و ذلك بتوفير كافة الظروف التي تجعله يبذل قصار جهده في العمل و تدعيم شعوره بالمساواة و الإنصاف داخل بيئة عمله مما ينعكس إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي لديه و ضمان استقراره و التزامه في المؤسسة ومن هذه العوامل التي تحقق ذلك شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بكافة جوانبها سواء من ناحية التعامل أو ناحية توزيع أعباء العمل و العوائد أو من ناحية الإجراءات المطبقة على الموظفين .

ويقصد بالعدالة التنظيمية الممارسة المنصفة وذلك بتطبيق الإجراءات النزيهة في حق العاملين في المؤسسة وتتضمن الحفاظ على حقوقهم ومعاملتهم باحترام مما يؤدي الى خلق الثقة بين العاملين ورؤسائهم.

وعليه فإن تحقيقها ليس بالأمر السهل ذلك أنها من بين المتغيرات التي تؤثر على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى كالرضا الوظيفي، الولاء، الإلتزام التنظيمي، ولا يكون ذلك إلا باتباع مجموعة من الإجراءات العادلة والمنصفة في حق الموظفين التي تدفعهم الى التمسك بالمؤسسة وزيادة رغبتهم في العمل من خلال المشاركة الفعالة في العمل وإنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم في وقت قياسي.

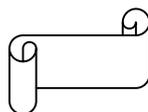
والمؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات الأخرى من مؤسسات المجتمع معنية هي الأخرى بتحقيق العدالة التنظيمية في محيط العمل والتي بدورها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

بناء على ما سبق تسعى الدراسة الحالية الى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية

والرضا الوظيفي حيث قسمنا دراستنا الحالية الى قسمين القسم الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة أما القسم الثاني يتضمن الإطار الميداني للدراسة، حيث قسمنا الإطار النظري لأربعة فصول والمتمثلة في:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة الى الإشكالية

وكذلك مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.



**الفصل الثاني:** يتضمن البعد النظري لدراستنا الحالية حيث تناولنا النظريات المفسرة للموضوع بحيث قسمناها لقسمين القسم الأول يضم العدالة في ضوء نظريات التنظيم اما القسم الثاني فيضم نظريات العدالة.

**الفصل الثالث:** خصصناه حول العدالة التنظيمية تطرقنا فيه الى أهميتها، مبادئها، عناصرها، أبعادها، أشكالها، نماذجها وأخيرا مجالات تطبيق العدالة التنظيمية.

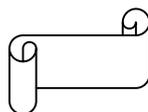
**الفصل الرابع:** خصصناه حول الرضا الوظيفي حيث تطرقنا فيه الى أهميته، عناصره، أنواعه، خصائصه، مظاهره، عوامله، طرق قياس الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي، وأخيرا العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

**أما الجانب الثاني فقد تضمن الإطار الميداني للدراسة**

**الفصل الخامس:** يحتوي على الإجراءات المنهجية للدراسة والإطار الميداني.

**الفصل السادس:** خصصناه لعرض وتحليل المعطيات الميدانية.

**الفصل السابع:** خصصناه لعرض نتائج الدراسة والتوصيات.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
أ-ب	مقدمة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
21	تمهيد
22	أولاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع
22	ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة
23	ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة
31	رابعاً: الإشكالية
33	خامساً: الدراسات السابقة
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: البعد النظري للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي</b>	
50	تمهيد
51	أولاً: العدالة في ضوء نظريات التنظيم
51	أ_ النظريات الكلاسيكية
51	1_ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
52	2_ نظرية التكوين الإداري لهنري فايول
54	3_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

55	ب_ النظريات النيوكلاسيكية
55	1_ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
57	2_ نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو
59	3_ نظرية "x" و "y" لدوغلاس ماجريكور
60	ج _ النظريات الحديثة
60	1_ النظرية الموقفية للورنس و لورش
61	2_ النظرية اليابانية لوليام أوشي
63	ثانيا: نظريات العدالة
63	1_ نظرية العدالة لآدمز
65	2_ نظرية حساسية العدالة
66	3_ نظرية الحرمان النسبي " لمارتين ونسبرغ"
66	4_ نظرية العدالة " لبورتر ولولر "
67	5_ نظرية التبادل الاجتماعي
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية	
71	تمهيد
72	أولا: أهمية العدالة
73	ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية
75	ثالثا: مقومات العدالة التنظيمية
76	رابعا: محددات العدالة التنظيمية
78	خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية
82	سادسا: نماذج العدالة التنظيمية
83	سابعا: أشكال العدالة التنظيمية
84	ثامنا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية
90	خلاصة الفصل

<b>الفصل الرابع: الرضا الوظيفي</b>	
92	تمهيد
93	أولاً: أهمية الرضا الوظيفي
94	ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي
95	ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي
96	رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي
97	خامساً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
99	سادساً: محددات ومسببات الرضا الوظيفي
100	سابعاً: مظاهر الرضا الوظيفي
101	ثامناً: طرق قياس الرضا الوظيفي
103	تاسعاً: أساليب تنمية الرضا الوظيفي
105	عاشراً: نظريات الرضا الوظيفي
112	حادي عشر: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
113	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية</b>	
116	تمهيد
117	أولاً: مجالات الدراسة
117	1_ المجال المكاني
117	2_ المجال البشري
118	3_ المجال الزمني
119	ثانياً: الإجراءات المنهجية
119	1_ فرضيات الدراسة

119	2_ المنهج المستخدم في الدراسة
120	3_ أدوات جمع البيانات
124	4_ عينة الدراسة
127	5_ أساليب التحليل
128	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
130	تمهيد
131	أولاً: جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
131	1_ البيانات الشخصية
137	2_ بيانات الفرضية الأولى
148	3_ بيانات الفرضية الثانية
158	4_ بيانات الفرضية الثالثة
167	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة النتائج	
169	تمهيد
170	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
170	أ/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
174	ب/ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
177	ثانياً: التوصيات والإقتراحات
178	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
131	الجدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
132	الجدول رقم 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
132	الجدول رقم 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
133	الجدول رقم 4 يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة
134	الجدول رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
135	الجدول رقم 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهنة
136	الجدول رقم 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري
137	الجدول رقم 8 يبين شعور الموظفين بالمساواة في المؤسسة
137	الجدول رقم 9 يبين تقييم الرئيس للأداء في العمل
138	الجدول رقم 10 يبين توضيح الرئيس للمهام الموجودة في العمل
138	الجدول رقم 11 يمثل مساهمة الرئيس في حل النزاعات بين العمال
139	الجدول رقم 12 يبين شعور الموظفين بنزاهة الإجراءات
140	الجدول رقم 13 يوضح مدى سماح الرئيس للموظفين بالإعتراض على القرارات
141	الجدول رقم 14 يمثل مدى إهمال الرئيس للعمال المتميزين في العمل
142	الجدول رقم 15 يوضح صعوبة التواصل مع الرئيس
142	الجدول رقم 16 يبين قلة الصراعات والحفاظ على العمل
143	الجدول رقم 17 يوضح التعاون بين الزملاء في العمل
143	الجدول رقم 18 يوضح العلاقة بين الزملاء والاستقرار في العمل
144	الجدول رقم 19 يوضح طبيعة العلاقة بين التعاون بين الزملاء والإستقرار في العمل
145	الجدول رقم 20 يوضح تقييم علاقة الموظفين برئيسهم في العمل
146	الجدول رقم 21 يوضح مدى مساعدة المسؤول المباشر في حل المشاكل الوظيفية
147	الجدول رقم 22 يوضح عوامل استقرار الموظفين في عملهم
148	الجدول رقم 23 يوضح منح الرئيس لفرص الترقية للموظفين
149	الجدول رقم 24 يوضح عدالة توزيع العلاوات بين الموظفين
150	الجدول رقم 25 يوضح مدى إشباع الأجر لحاجات الموظفين
151	الجدول رقم 26 يوضح شعور الموظفين بتكافؤ الفرص فيما بينهم في الحصول على

## فهرس الجداول

	مكافأة
152	الجدول رقم 27 يمثل تلقي الموظفين لعبارات الشكر والإمتنان من الرئيس
153	الجدول رقم 28 يوضح العمل في الجامعة والشعور بالفخر
153	الجدول رقم 29 مدى معاملة الرئيس باحترام
154	الجدول رقم 30 يوضح شعور الموظفين بارتفاع روحهم المعنوية
155	الجدول رقم 31 يوضح طبيعة العلاقة بين معاملة الرئيس للموظفين باحترام وارتفاع روحهم المعنوية
156	الجدول رقم 32 يوضح شعور الموظفين بالراحة في مكان العمل
156	الجدول رقم 33 يوضح الشعور بالإرتياح أثناء تقييم الأداء
157	الجدول رقم 34 يوضح تكافؤ الفرص بين الموظفين وشعورهم بالراحة
158	الجدول رقم 35 يوضح تناسب أعباء وواجبات الوظيفة مع قدرات الموظفين
159	الجدول رقم 36 يوضح التكاليف بأعباء العمل وطاقة الموظفين
159	الجدول رقم 37 يوضح مدى حاجة الموظفين للوقت لإكمال العمل
160	الجدول رقم 38 يوضح استقبال الاوامر من أكثر من جهة مسؤولة
160	الجدول رقم 39 يوضح عدالة إجراءات توزيع العمل بين الموظفين
161	الجدول رقم 40 يوضح تلائم المهام مع التخصص
162	الجدول رقم 41 يوضح شعور الموظفين بالروتين
163	الجدول رقم 42 يوضح الإنضباط في العمل
164	الجدول رقم 43 يمثل توضيح قوانين العمل وزيادة الإلتزام
164	الجدول رقم 44 يوضح مدى الإلتزام بأداء المهام في الوقت المطلوب
165	الجدول رقم 45 يوضح تحقيق العدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي
165	الجدول رقم 46 يوضح العوامل التي تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل
58	الشكل رقم (1) يوضح سلم الحاجات لماسلو
62	الشكل رقم (2) يوضح مبادئ نظرية Z
64	الشكل رقم (3) يوضح إدراكات العدالة
74	الشكل رقم (4) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية
107	الشكل رقم (5) يوضح نظرية العاملين لهيزبرغ
110	الشكل رقم (6) يوضح نظرية التوقع لفروم

الجانب النظري

تمهيد

أولاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم

رابعاً: الإشكالية

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الإطار النظري خطوة أساسية في البحث الاجتماعي وهو بمثابة بوابة دراستنا الحالية حيث قمنا بحصر جوانب الموضوع والذي اشمل على العناصر المتمثلة في أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، كذلك أهمية وأهداف الدراسة يليها تحديد المفاهيم الدراسة قصد إزالة الغموض عنها وأخيرا تطرقنا الى إشكالية الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا الحالية.

أولا/ أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

يمكن إرجاع أسباب ودوافع اختيار موضوع بحثنا الى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية والتي من أهمها ما يلي:

**1- الأسباب الذاتية:**

- \_ إشباع الفضول العلمي.
- \_ الموضوع يصب في مجال تخصصنا.
- \_ توظيف الخبرة الذاتية في تناول الموضوع.
- \_ قابلية الموضوع للبحث نظرا لإمكانية الوصول الى المعلومات المتعلقة به.
- \_ محاولة فهم هذا الموضوع ودراسة متغيراته.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- \_ قابلية الموضوع المختار للدراسة الميدانية.
- \_ استقصاء جوانب العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- \_ إثراء المعرفة والرصيد العلمي حول الموضوع وإثراء الرصيد المرجعي لطلبة علم اجتماع التنظيم
- \_ تقصي الواقع التنظيمي في البيئة الجزائرية.

ثانيا/ أهمية وأهداف الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها من خلال ما يتوصل إليه من معلومات وتوسيع للمعارف ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

**1\_ أهمية الدراسة:**

- \_ يعد موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من أهم البحوث التنظيمية في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل.
- \_ أهمية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كعنصر جوهري في المؤسسات.

\_ ثراء الموضوع وضرورة تفصيله.

\_ الوصول الى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع وبالطرق العلمية.

## 2-أهداف الدراسة:

-محاولة تسليط الضوء على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

-محاولة التعرف على جوانب العدالة التنظيمية.

-محاولة التعرف على جوانب الرضا الوظيفي.

-محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

-محاولة إثراء المعرفة العلمية حول الموضوع على اعتبار العلم تراكمي.

## ثالثا/ تحديد المفاهيم:

يمثل الإطار المفاهيمي في أي بحث مرحلة مهمة لأنه يمثل الخلفية التي ينطلق منها الباحث لإنجاز دراسته ولهذا قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع دراستنا وهي كالتالي:

### 1\_العدالة

#### لغة:

"ضد الجور وما قام في النفوس أنه مستقيم كالعدالة والعدولة و المعدلة، عدل يعدل فهو عادل <sup>1</sup>."

**إصطلاحا:** " تعني العدالة في استعمالها الإعتيادي معاملة الافراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة وتوصف المحاكم التي تطبق القوانين بأنها جزء من نظام العدالة <sup>2</sup>."

1 مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز الأبادي، القاموس المحيط، دار الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص104.

<sup>2</sup> طوني بينيت وآخرون، مفاتيح إصطلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، د س ن، ص470.

من خلال هذه التعاريف نستخلص التعريف الإجرائي للعدالة:

العدالة هي مبدأ إنساني يعني الإستقامة وعدم التمييز بين الأفراد وإعطاء كل ذي حق حقه وتتجسد في المساواة والإنصاف.

## 2-التنظيم

### لغة:

" اسم مشتق من الفعل **organiser** نظم، عمل على أن ينظم أقام بنيات من أجل نشاط ما، أنشأ أجهزة لتزويدها بوظائف أي تأهب لمجرى عملية ونظمها.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** " هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي "<sup>2</sup>

ـ "التنظيم يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة او آلة في خدمة إرادة تسعى الى تحقيق مشروع معين "<sup>3</sup>

ـ "تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وأساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم ولهذا فالتنظيم هو تحقيق الأهداف المرجوة "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منصور القاضي، معجم المصطلحات القانونية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1988، ص 576.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص، 297.

<sup>3</sup> ريمون بودون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 2007، ص 27.

<sup>4</sup> رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 26.

ـ "التنظيم **an organization** " كالمدرسة والمصنع والمستشفى هي مجموعة من الناس وما يتبعها من موارد ذات هدف أو أهداف محددة تسعى الى تحقيقها وتحقيق هذه الأهداف موزع بين إرادات وأقسام يشارك كل منها بنصيب معلوم في تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم"<sup>1</sup>

ـ " كما يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والإدارية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات فالتنظيم يبين الأنشطة والسلطات"<sup>2</sup>

ـ عرف "فايول" التنظيم على أنه: "العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد وعدد ورأسمال وقوى بشرية قادرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة وقادرة على مواصلة العطاء المادي وفق صيغ واضحة تؤدي الى تحقيق الأهداف".<sup>3</sup>

ـ عرف " اميثاي إيتيزيوني" التنظيم على أنه: وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"

4

ـ أما "بارسونز" فقد عرف التنظيم على أنه: " وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج إجتماعي معين لتحقيق اهداف معينة".<sup>5</sup>

يشترك هذان التعريفان على أن التنظيم يتم إنشاؤه لتحقيق أهداف معينة.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للتنظيم:

التنظيم هو نسق إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويستعملون قدراته ومهاراتهم لتحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> عثمان بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية بنغازي، ط1، 2002، ص 182.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوني، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص 116.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، ص 57.

<sup>4-6</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص23.

## 3\_ العدالة التنظيمية

\_تعرف على أنها " النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل لهم المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم"<sup>1</sup>.

\_ كما تعرف على أنها " درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة المطلوبة من الطرفين"<sup>2</sup>.

\_ كما تعرف العدالة التنظيمية أيضا بأنها: " الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات "<sup>3</sup>.

يتضح من هذه التعاريف أن العدالة التنظيمية تعني درجة العدل في الحقوق والواجبات وكل الإجراءات المتعلقة بتوزيع العوائد على الأفراد إضافة الى حسن المعاملة.

\_كما تعرف أيضا بأنها: " الدرجة التي يدرك بها العاملون بأن النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة بصورة نزيهة وعادلة وتتوافق مع المعايير الأخلاقية "<sup>4</sup>.

\_ يعرف "Greenberg" العدالة التنظيمية بأنها " تعكس الطريقة التي يحكم بها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر محمد ذرة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> يشار إبراهيم طنوبز وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد46، أ\_ب، 2022، ص 132.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء حروز، العدالة التنظيمية نحو كبح سوء السلوك التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد2، الجزائر، 2021، ص99.

<sup>4</sup> سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية الأكاديمية الليبية، فرع مصراتة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة الصحية، 2015، ص 10-32.

\_ كما يعرف كل من الفهداوي والقطاونة العدالة التنظيمية على أنها: "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة"<sup>2</sup>.

\_ أما "gean gusof" فقد عرف العدالة التنظيمية على أنها: "تشير إلى القرارات الإدارية والأنشطة التي تتم وفق المعايير الأخلاقية والدينية والقانونية وأنها تتعلق بالمكافآت المادية والمعنوية كالرواتب والأجور والحوافز وتساوي الفرص في الترقية وإجراء التقييم"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في جميع مجالات العمل سواء من ناحية توزيع العوائد على الفرد أو من ناحية المعاملة أو من ناحية القرارات والإجراءات المطبقة عليه مقارنة مع زملائه في العمل وتتمثل مظاهرها في: تكافؤ الفرص، توزيع عبء العمل، غياب الشكاوي.

#### 4-الرضا:

#### لغة:

<sup>1</sup> عز الدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، قسنطينة، 2017، ص 204.

<sup>2</sup> شيبلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد الثامن، سبتمبر 2020، الجلفة، ص 131.

<sup>3</sup> حورية سمير أحمد غالب الزعيمي، أثر العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، إصدار 2022، ص 397.

"رضا، رضوا، غلبه في الرضا والحظوة ضد السخط، رضا، رضوان، رضي، رضا".<sup>1</sup>

\_ الرضا في اللغة " هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلا، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه".<sup>2</sup>

اصطلاحاً: "الشعور بالسرور والغبطة الناشئ عن تحقيق الرغائب أو الأهداف".<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي للرضا:

هو ما اختاره الفرد وفتح به وهو الإحساس الجيد الذي ينتج من تحقيق الفرد ما أراد تحقيقه.

### 5-الوظيفة:

لغة: "جمعها الوظائف والوظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً، ألزمها إياه".<sup>4</sup>

إصطلاحاً: "هي مجموعة من المراكز والمواقف المتكاملة المتماثلة بدرجة ما وذلك لأداء المهام والواجبات التي تسهم في أداء الوظيفة بصورة كلية".<sup>5</sup>

### الوظيفة:

هي "مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>فؤاد أفرام البستاني، المنجد في اللغة، دار المشرق للنشر، ص 265.

<sup>2</sup>محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل بيت، كلية المال والأعمال، قسم الإدارة العامة، الكويت، 2016-2017، ص 29.

<sup>3</sup>أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ص 182.

<sup>4</sup>إبن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص 4869.

<sup>5</sup>سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري، ص 139.

<sup>6</sup>نجم الفرادي وعباس حسين جواد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، 2010، ص 96.

الوظيفة: " تتشكل من مجموعة من المواقع أو المراكز الوظيفية والتي تعكس بعض المهام

والمسؤوليات الكبيرة في العمل".<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي للوظيفة:

هي تحديد المهام والواجبات والصلاحيات والأدوار للفرد العامل في مكان عمله وهي تتضمن السلطة والأعباء وجدولة الزمن ويترتب عليها أجر وتخضع حدود الوظيفة الى بيئة معينة.

## 6\_الرضا الوظيفي:

إصطلاحاً:

عرفه **لوك** " بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة ومحقة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد".<sup>2</sup>

عرفه **حويحي** بأنه: " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الإعراف بواسطة الآخرين"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن الرضا الوظيفي هو حالة إيجابية تنتج عن إشباع حاجات الفرد .

أما **سترونج** فقد عرفه " بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008-2009، ص52.

<sup>2</sup>لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص55.

<sup>3</sup>سهام إبراهيم شنيشح، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية، 2015، ص62.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: " شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج".<sup>2</sup>

من خلال هذان التعريفان نستنتج أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة العوامل المحيطة ببيئة العمل و التي تجعل الفرد يشعر بالإرتياح .

وحسب "عزيون" فإن الرضا الوظيفي " يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقا مع درجة الإشباع التي تصورها الفرد عن عمله".<sup>3</sup>

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف وما ينبغي أن يحصلوا عليه منها فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا".<sup>4</sup>

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "موقف الأفراد نحو عملهم والذي تم تكوينه بناءا على تصور العمل".<sup>5</sup>

وقد عرف أيضا بأنه " الدلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجته وهي حاجات نوعا وكما من إنسان لآخر"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص38.

<sup>2</sup>عصام عبد اللطيف عمرة، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، دار نيولينك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013 ص9.  
<sup>3</sup>محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، 30.

<sup>4</sup>إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 22.

<sup>5</sup>ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014-2015، ص64.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الرضا الوظيفي هو نتاج تفاعل الفرد مع وظيفته ويقدر ما تقدمه هذه الوظائف من إشباع لحاجياته يتشكل الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو عبارة عن موقف ودرجة شعور الفرد بالرضا اتجاه بيئة عمله وتتمثل مظاهره في الاستقرار في العمل، الارتياح، والالتزام التنظيمي.

#### رابعاً/ الإشكالية:

يعد موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي نقطة تقاطع عدة علوم مثل العلوم القانونية، الاجتماعية، السياسية حيث أن تطبيق العدالة التنظيمية أمر ضروري في جميع المؤسسات ومن بين هذه المؤسسات الجامعة والتي يعمل فيها الأفراد في ظل وجود علاقات متشابكة وذلك لتعدد المستويات الإدارية.

حيث تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية تعبر عن حالة الإنصاف والمساواة داخل المنظمة وتشمل جميع جوانب العمل سواء من ناحية الإجراءات المطبقة على الموظفين أو من ناحية المعاملة وتتمثل مظاهرها في تكافؤ الفرص، التوزيع العادل لأعباء العمل، قلة الشكاوي.

وقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين حيث نجد المدرسة الكلاسيكية تبنت مبادئ كتقسيم العمل العادل وهو ما يتطابق مع بعد عدالة التوزيع، كذلك نجد المدارس النيوكلاسيكية وعلى رأسهم التون مايو الذي أكد على أهمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية وإرساء العلاقات الحسنة حيث اهتم بتعاملات الإدارة والرؤساء وهو ما يتطابق مع بعد العدالة التعاملية الذي يعتبر بعداً من أبعاد العدالة التنظيمية.

ومنه فإن تحقيق العدالة أمر ضروري وذلك لأهمية الأثر الذي تحدثه في الفرد فإدراكه لها يشعره بالإرتياح والسعادة وهو ما يسمى بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>محمد علي مراد، المركزية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي، فرع مصراتة، الأكاديمية الليبية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، شعبة الإدارة والتنظيم، 2017، ص 75.

حيث يقصد بالرضا الوظيفي مدى شعور الفرد بالراحة في بيئة عمله ورضاه عن وظيفته ومدى إشباعها لحاجاته وتبرز مظاهره في الاستقرار، الولاء، الإلتزام التنظيمي.

وتبرز أهميتها في كونها المتغير الذي يؤثر على بقية المتغيرات الأخرى منها الرضا الوظيفي حيث أن الفرد الذي يعمل في بيئة يشعر فيها بالإرتياح سيجعله مستقرا وملتزما في عمله ولا يتحقق ذلك إلا بتطبيق العدالة.

ويرجع الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي الى تزايد مشكلات العمل والصراعات سواء بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين وبعضهم البعض وهو الأمر الذي دفعنا الى تناول هذا الموضوع. ومن هذا المنطلق ارتأينا تناول موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وسنحاول إجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة جيجل قصد تسليط الضوء على مؤشرات كل منهما وصولا الى فهم العلاقة بينهما وعليه قمنا ببلورة التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

وتحت هذا التساؤل انسابت الأسئلة الفرعية التالية:

هل تساهم الإجراءات العادلة في تحقيق الاستقرار في العمل؟

هل يؤدي تكافؤ الفرص الى تحقيق الإرتياح؟

هل يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

خامسا/ الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة موجهًا أساسيًا لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة و توجد دراسات نظرية و ميدانية ، و يرى المختصون في الدراسات السوسولوجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية و منهجية حول موضوع دراسته الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالدراسات السابقة وقد تعددت الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا تبعًا لتعدد المداخل المنهجية و النظرية للباحثين ومن هذا المنطلق قمنا بتصنيف الدراسات السابقة في دراستنا الحالية إلى تصنيفين التصنيف الأول على أساس موضوع الدراسة أما الصنف الثاني على أساس فروض الدراسة .

### أولاً: التصنيف على أساس موضوع الدراسة:

#### الدراسة الأولى:

بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل " لصاحبها عمر محمد دره وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية بعين الشمس، كلية التجارة، 2007، وقد انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

\_ هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) وضغوط العمل؟ وما نوع هذه العلاقة؟

\_ هل يعاني العاملون في المستشفيات الجامعية موضع البحث من ضغوط العمل الناتجة عن المصادر التالية: (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية) ؟

\_ هل توجد اختلافات بين فئات المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) من حيث مدركات العدالة التنظيمية؟

#### فرضيات الدراسة:

\_ لا توجد فروق جوهرية بين المتغيرات الديموغرافية من حيث مدركات أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة.

\_ لا توجد فروق جوهرية بين فئات المتغيرات الديموغرافية المختلفة من حيث مصادر ضغوط العمل.

\_ إن أبعاد العدالة التنظيمية لا تؤثر معنويًا في مصادر ضغوط العمل.

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل لدى الأطباء وهيئة التدريس والإداريين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

**المنهج:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

**أدوات جمع البيانات:** تم الإستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (معامل ألفا كرونباخ، أسلوب التحليل العاملي، اختبار كروكسال واليز، معامل الارتباط لبيرسون، أسلوب تحليل الإنحدار).

**العينة:** تم تطبيقها على 352.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

\_ العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا عكسيا في جميع مصادر ضغوط العمل محل البحث (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية)، في حين أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيرا عكسيا في صراع الدور فقط بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيرا عكسيا في عبء الدور الزائد فقط.

\_ كما أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية يرجع للمتغيرات التنظيمية (العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

\_ إن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا من قبل العاملين بمستشفيات عين الشمس الجامعية هما بعدا العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات وأكثر مصادر ضغوط العمل هو بيئة العمل المادية يليه عبء الدور وأخيرا صراع الدور.<sup>1</sup>

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن العدالة التنظيمية بحسب الباحث ترتبط بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وهذا ما يرتبط بموضوع دراستنا الحالية وذلك من خلال المؤشرات التي اعتمدها والتي تشابهت معها باستثناء مؤشر عدالة التعاملات أما الإختلاف فيمكن في تناولها لموضوع إدارة ضغوط العمل كمتغير تابع بينما في دراستنا الحالية تناولنا الرضا الوظيفي كمتغير تابع

<sup>1</sup> عمر محمد دره ، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل(دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية)،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة عين الشمس ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،2007،ص.ص، 03-197.

الدراسة الثانية:

بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة" لصاحبها إيهاب أحمد عويضة وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة؟

**فرضيات الدراسة:**

\_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم.<sup>1</sup>

\_ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر العلاقة بين الرضا والولاء للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، الراتب.

وقد هدفت الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية والكتب والمراجع العلمية والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة كمصادر ثانوية.

**العينة:** تم اختيار العينة الطبقية العشوائية وبلغت 360 موظف.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

\_ هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بلغ %76,81

\_ هناك مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر ب %65,72

<sup>1</sup> إيهاب أحمد عويضة ، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص. ص 01-144.

\_ كذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و منظماتهم، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية محافظات غزة لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، الراتب.

نستنتج من هذه الدراسة أنها مرتبطة بموضوعنا وذلك من خلال تناولها لمتغير الرضا الوظيفي كمتغير مستقل أما دراستنا الحالية تناولته كمتغير تابع.

### الدراسة الثالثة:

بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، لصاحبها حياة الذهبي، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل 2013-2014.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

\_ ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

\_ إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي الى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.<sup>1</sup>

### الفرضيات الفرعية:

\_ إن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يؤدي الى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة الممارس من قبل عمالها.

<sup>1</sup> حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث و الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، أدرار، 2013-2014، ص.ص 6-255.

\_ إنخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي الى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من قبل عمالها.

\_ إنخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي الى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من قبل عمالها.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الإستمارة كأداة لجمع البيانات حيث تضمنت 42 سؤال موزع على 5 محاور.

النتائج:

\_ إنخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة لا يؤدي الى انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

\_ إنخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى إنخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

\_ إنخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى إنخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها، وبالتالي فإن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

تناولت هذه الدراسة الموسومة " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة الجزائرية " ودراستنا هذه اشتركت معها في متغير العدالة التنظيمية أما الإختلاف فيكمن في المتغيرالتابع ومن مخرجات هذه الدراسة أن متغيرات ومؤشرات العدالة لا ترتبط بحسب الباحث بضعف وانخفاض سلوك المواطنة وهذا يتناقض مع طبيعة العلاقة الحقيقية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة" لصاحبها سلطان عبد الفتاح، وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2015-2016.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

\_ ما أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

\_ تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

الفرضيات الفرعية:

\_ غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم.

\_ التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين.

\_ غياب العدالة في العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة غالبا ما يؤدي الى صعوبة الإتصال.

غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالبا ما يؤدي الى إنخفاض مستوى أداء العاملين داخل المنظمة.<sup>1</sup>

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

<sup>1</sup> سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015-2016، ص.ص 12-158.

\_ الملاحظة

\_ المقابلة

\_ الوثائق والسجلات

\_ الإستمارة

**النتائج العامة للدراسة:**

\_ تطبق العدالة في تقسيم العمل بدرجة عالية وذلك لكون توزيع مهام العمل جاء على أساس الكفاءة  
34.48%.

\_ تسود المنظمة مظاهر الصراع بدرجة متوسطة خاصة منها صعوبة الإتصال مع الرؤساء في العمل،  
نقص مردود الأداء في بعض الحالات وبنسبة أقل بعض مظاهر التغيب.

\_ التقسيم المتوازن والعاقل للعمل من مناصب ومهام تساعد في رفع روح التعاون لدى الموظفين الى  
نسبة عالية تقدر ب 98.80%.

وفي الأخير توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الصراع فكلما  
زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع.

من خلال نتائج هذه الدراسة يتبين لنا أنها مرتبطة بموضوع دراستنا وذلك من خلال تناولها لمتغير العدالة  
التنظيمية كمتغير مستقل كما أنها ترتبط بموضوع دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها فمثلا  
التقسيم المتوازن والعاقل للعمل من مناصب ومهام تساعد في رفع روح التعاون لدى الموظفين وبالتالي  
تحقيق الرضا الوظيفي.

**ثانياً: التصنيف على أساس فروض الدراسة**

**الدراسة الأولى:**

دراسة ( AHARON ZINER AND HIOR OREN )

بعنوان: العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضاها عن العمل، كيف تترايط إن وجدت؟

(Organizational justice, corporate social responsibility and job satisfaction, how do they interrelate if at all? 01, April, madrid, spain, 2011.)

وقد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ودرست أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين مؤسستين وقد اعتمدت على الفرضيات التالية:

\_ المسؤولية الاجتماعية للمؤسستين ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للموظف وأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسستين مرتبط بالقانون التنظيمي بحيث كلما زاد إدراك المسؤولية الاجتماعية لهما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد شملت عينة الدراسة على 101 موظفا من المؤسستين واستخدم الباحثين من خلالهما أداة الإستبيان وقد توصلنا الى النتائج التالية:<sup>1</sup>

وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم ووجود علاقة إيجابية كذلك بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي باعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية.

في ضوء ما سبق نستنتج أن هذه الدراسة تشابهت مع دراستنا الحالية في أداة الإستبيان واختلفت معها في أنها استخدمت العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي.

### الدراسة الثانية:

دراسة (SORECH ARZI, LIYLA FARAH BOD , 2014).

بعنوان: أثر أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي

(THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION, A STUDY OF RONIAN HOTELS, MALAYSIA).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الإيرانية، وتم استخدام الطريقة الكمية للقياس، حيث كانت عينة الدراسة عبارة عن (121) فندقا في إيران.

<sup>1</sup> Ziner Aharon ,hior oren ,organizational justice ,corporate social responsibility and job satisfaction ,how do they interrelate if at all?01, April, madrid ,spain,2011, p.p.27-67.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي ونمط القيادة المستخدم، وهما عنصران أساسيان في التأثير على فاعلية المنظمة وكان للإثارة العقلية والرؤية أثر واضح على الرضا الوظيفي وفي الجانب الآخر فإن التواصل الملهم والتقدير الشخصي كان لهما أثر أقل على الرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على تحسين الرؤية والتركيز على القيادة الداعمة والإثارة الفكرية لزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفنادق في إيران، كما أوصت الدراسة الصناعة الفندقية بالتركيز على نظام المكافأة كي تزيد من رضا الموظفين.<sup>1</sup>

في ضوء ما سبق يتبين لنا نقطة التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في موضوع الرضا الوظيفي وتناوله كمتغير تابع والذي ساعدنا على تعميق فهمنا له، أما الاختلاف فيمكن في تناول أسلوب القيادة كمتغير مستقل في حين المتغير المستقل في دراستنا هو العدالة التنظيمية.

### الدراسة الثالثة:

بعنوان "إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة لصاحبها محمد البخاري، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2015/2014.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعمال؟

ويتفرع عن هذا السؤال جملة من التساؤلات الفرعية:

كيف يساهم الإشراف الفعال في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعمال؟

كيف تساهم قيم المؤسسة في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعمال؟

كيف تؤدي الترقية والحوافز الى تحقيق الإلتزام التنظيمي للعمال؟

<sup>1</sup> Sorech Arzi , Ilyia Farah Bod , the impact of leadership style on job satisfaction, a study of ronian hotels, Malaysia, July, 2014, p.p171-186.

الفرضيات:

- \_ مرونة الإشراف في التعامل مع العمال تعزز من إلتزامهم التنظيمي.
- \_ تطابق قيم المؤسسة مع قيم وأخلاقيات العمال يزيد من إلتزامهم التنظيمي.
- \_ توفر فرص الترقية وحصول العمال على علاوات يزيد من إلتزامهم التنظيمي.

المنهج:

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

العينة:

اختار الباحث في دراسته العينة الحصصية.

أدوات جمع البيانات :

الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة الإستشفائية بورقلة حيث تتجسد هذه العلاقة في أهمية الإشراف ودوره في تحقيق استقرار العمال وبالأخص العلاقات الإنسانية وإشراك العمال في اتخاذ القرار، في حين نجد أن بعض البيانات أشارت الى سعي إدارة الموارد البشرية الى تعزيز الإلتزام التنظيمي للعمال من خلال توفير الحوافز اللازمة وبالأخص الترفقيات والزيادات في الأجور والعلاوات.<sup>1</sup>

كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك مشاكل تتطلب من المؤسسة إعادة النظر في استراتيجياتها وبعض برامجها خاصة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية سواء عدالة التعاملات أو عدالة التوزيع والتي تبدو شبه منعدمة بالنسبة للكثير من العمال.

<sup>1</sup> محمد البخاري، إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية بورقلة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، 2014-2015، ص.ص. 24-356.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أنها على ارتباط بموضوع دراستنا خاصة وأنها تناولت موضوع الالتزام التنظيمي في تعميق فهمنا لموضوع الدراسة لأننا تناولناه كمؤشر للرضا الوظيفي كما أفادتنا في استخلاص المزيد من المؤشرات التي ساعدتنا في بناء استمارة البحث.

### الدراسة الرابعة:

بعنوان " أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي للعاملين " لصاحبها أسامة عباس عمر وهي رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة إفريقيا العالمية، سنة 2015.

وقد انطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

\_ ما أثر الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين في شركة دال الهندسية؟

والتساؤلات الفرعية التالية:

\_ ما أثر استخدام الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى الموظفين في شركة دال الهندسية؟

\_ ما أثر استخدام الحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة دال الهندسية؟

\_ ما أثر الحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي شركة دال الهندسية؟

\_ ما مدى ملائمة نظم التحفيز في نظام العمل بالشركة مع نتائج تقييم الاداء؟

\_ ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي شركة دال الهندسية؟

### فرضيات الدراسة:

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وبين نظام العاملين بالشركة.<sup>1</sup>

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات ورضا العاملين بالشركة.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وربطه بالحوافز وبين رضا العاملين بالشركة.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المكافآت وبين رضا العاملين بالشركة.

<sup>1</sup> أسامة عباس عمر، أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي للعاملين (دراسة حالة شركة دال الهندسية)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2015، ص.ص 1-131.

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ثقافة الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين وأخذت شركة دال الهندسية كنموذج للدراسة.

**منهج الدراسة:**

المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:**

استخدم الباحث الإستبيان والمقابلة والملاحظة.

**العينة:**

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة شملت 50 عامل وعاملة.

**نتائج الدراسة:**

\_ يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية.

\_ يرى معظم أفراد العينة أن الحوافز كافية لتحسين الأداء وأن الحوافز في الغالب تدفع لمن يستحقها.

\_ بينت الدراسة أن هناك أثر قوي لفعالية نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين أداء العاملين في شركة دال الهندسية وهذا ما يؤكد تأثير نظام الحوافز في الشركة.

في ضوء ما سبق تبين لنا أن نقطة الالتقاء مع هذه الدراسة تكمن في أنها تناولت موضوع الإستقرار الوظيفي باعتباره متغير تابع في حين تناولناه في دراستنا باعتباره مؤشرا للرضا الوظيفي ومن مخرجات هذه الدراسة أن إتباع نظام عادل في توزيع الحوافز من شأنه زيادة الإستقرار الوظيفي.

**الدراسة الخامسة:**

بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، لصاحبها عاشوري إبتسام وهي رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2014-2015.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

التساؤلات الفرعية:

\_ ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

\_ ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

\_ ما علاقة الترقية بتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

فرضيات الدراسة:

\_ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

\_ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

\_ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي.<sup>1</sup>

أدوات جمع البيانات:

الإستمارة، المقابلة، الأساليب الإحصائية.

نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة) رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص.ص. 1-186.

بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال.

نستنتج من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن البيئة الداخلية لأي مؤسسة يجب أن تكون فيها ثقافة تنظيمية خاصة بها وهذه الثقافة تعتبر محددًا من محددات الالتزام التنظيمي والذي بدوره يوحى بوجود الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في فهم موضوع دراستنا أكثر و ذلك فيما تعلق بالالتزام التنظيمي و الذي تناولناه كمؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي.

### الدراسة السادسة:

دراسة (GUETO, BEGONA AND PRUNEDA, GABRIEL ,2015)

بعنوان: أثر العمل الحر على الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

(GOB SATISFACTION OF WAGE AND SELF EMPLOYED WOREKS, DO PREFERENCES MAKE A DIFFERENCE ?, SPAIN).

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر العمل الحر على الرضا الوظيفي مع مقارنة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين والموظفين اللذين يتقاضون رواتب بشكل منتظم، بالإضافة الى التعرف على أسباب ارتفاع الرضا لدى بعض العاملين بشكل حر مقارنة بالموظفين، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدمنا بيانات مستمدة من مسح إحصائي شمل 24187 عامل في القطاع الخاص الإسباني.

وقد توصلت الدراسة الى أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر يختلف بحسب تفضيل العاملين لنمط العمل حيث أن العاملين بشكل حر يشعرون برضا وظيفي أقل من الموظفين في حال تفضيلهم للوظيفية.

<sup>1</sup> Gueto , begona and pruneda, Gabriel, job satisfaction of wage, and self employed woreks, do preferences makes, a difference?,spain).07,July,2015,p.p67-72.

يمكن وجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في المتغير الرضا الوظيفي وتكمن أوجه الإستفادة من هذه الدراسة في الإستدلال بها فيما يخص منهج الدراسة بالإضافة الى أنها ساعدتنا في تبسيط موضوع الرضا الوظيفي.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والتي اختلفت فيما بينها في طريقة معالجة هذا الموضوع لأن الدراسات حولها كانت كثيرة ومتنوعة حيث تناولنا في دراستنا الحالية عدة دراسات.

#### أوجه التشابه:

دراستنا الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في المواضيع سواء الدراسات التي تناولت المتغيرين معا أو الدراسات التي تناولت إحدى المتغيرات كما أن أغلب هذه الدراسات تناولت المنهج الوصفي والذي تطابق مع منهج دراستنا الحالية كذلك تشابهت في الأداة البحثية المتمثلة في الإستمارة وكذلك تشابهت مع بعض مؤشرات الدراسة كالإلتزام التنظيمي.

#### أوجه الإختلاف:

اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض المتغيرات وكذلك مكان وزمان إجراء الدراسة والأهداف إضافة الى العينة المستخدمة.

من خلال استعراض أوجه التشابه والإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة توصلنا الى ما يلي:

\_ تبسيط موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

\_ تعديل وصياغة تساؤلات الدراسة.

\_ فهم العلاقة بين المتغيرات.

\_ إستخلاص المزيد من مؤشرات كلا المتغيرين.

استعرضنا في هذا الفصل مختلف عناصر دراستنا حيث حاولنا تقديم نظرة عامة عن موضوع دراستنا وذلك بتحديد الجوانب المراد دراستها لأن الباحث الإجتماعي لا يمكنه الإستغناء عن هذا الفصل كونه يشكل نقطة الإنطلاق في البحث كما أن هذا الفصل أزال الغموض واللبس الذي كان يسود موضوعنا وذلك من خلال ضبط المفاهيم وتحديد الإشكالية وأهداف وأهمية الموضوع إضافة الى الدراسات السابقة والهدف الأساسي من كتابة هذا الفصل هو تحديد معالم الدراسة الميدانية .

تمهيد:

أولاً: العدالة في ضوء نظريات التنظيم

أ\_ النظريات الكلاسيكية:

- 1\_ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.
- 2\_ نظرية التكوين الإداري لهنري فايول.
- 3\_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

ب\_ النظريات النيو كلاسيكية:

- 1\_ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.
- 2\_ نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.
- 3\_ نظرية "x" و "y" لدوغلاس ماكريكور.

ج\_ النظريات الحديثة:

- 1\_ النظرية اليابانية لوليام أوشي.
- 2\_ النظرية الموقفية للورانس ولورش.

ثانياً: نظريات العدالة:

- 1\_ نظرية العدالة "لآدمز".
- 2\_ نظرية حساسية العدالة.
- 3\_ نظرية الحرمان النسبي "لمارتين ولنسبرغ".
- 4\_ نظرية العدالة "لبورتر ولولر".
- 5\_ نظرية التبادل الاجتماعي. خلاصة الفصل

## تمهيد

إن الخوض في موضوع معين ومحاولة دراسته يتطلب أن يستند الى بعض النظريات باعتبارها أهم الوسائل للتعلم أكثر وفهم موضوع الدراسة إذ لا تقتصر الدراسة على اختيار الباحثين لظاهرة معينة وملاحظتها ووصفها و تحليلها بل يتطلب الأمر إطار نظري فكري يشكل قاعدة مدعمة ومنطلق لتفسير موضوع البحث، وقد حضي موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين نظرا للأهمية الكبيرة لهما في كل تنظيم.

وقد خصصنا هذا الفصل لعرض مختلف النظريات التي تناولت هذا الموضوع حيث قمنا بتقسيمها الى قسمين القسم الأول عرضا فيه العدالة التنظيمية في ضوء نظريات التنظيم، أما القسم الثاني فقد تناولنا فيه نظريات العدالة بصفة خاصة وقد ارتأينا هذه الطريقة في التقسيم قصد محاولة الإلمام بموضوع بحثنا.

أولاً: العدالة التنظيمية في ضوء نظريات التنظيم:

تطرقت نظريات التنظيم بصفة عامة الى موضوع العدالة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم نظريات التنظيم الى ثلاث تصنيفات:

أ\_ النظريات الكلاسيكية:

1\_ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الو.م.أ. في الفترة بين 1900\_1920 وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها خاصة مع ظهور النهضة الصناعية وما صاحب ذلك من المشكلات الإدارية والتنظيمية حيث يعد فريدريك تايلور المنظر الأساسي لأفكار هذه الحركة سمي تايلور نظريته بنظرية الإدارة العلمية وذلك نسبة لتطبيق المنهج العلمي ونشر أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 محاولاً إيجاد حلول لهذه المشكلات وتقوم الإدارة عنده على الأسس التالية:

1\_ التطور الحقيقي للإدارة وذلك بإدراج الطرق العلمية بدل الطرق التقليدية في تسيير العمل.

2\_ الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.<sup>1</sup>

3\_ الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بطرق تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

4\_ التعاون بين الإدارة والعاملين لإنجاز الأعمال باتباع أساليب جديدة في اداء العمل وإنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص56.

5\_ التقسيم العادل للعمل والمسؤولية بين الإدارة وبين العمال بحيث يتم الفصل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ عن بعضهما البعض حيث أن المدير يخطط والعامل ينفذ وبالتالي يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

واستعان تايلور بوسيلتين في دراسة الأنشطة التي يبذلها العمال هما: الوقت والحركة وتهدف هذه الدراسة التي يطلق عليها " حجر الزاوية في الإدارة العلمية " الى تحديد الحركات غير الضرورية للعامل لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبالتالي يستبعد الحركات الزائدة أي التحديد بشكل صحيح وبطريقة علمية الوقت المناسب والطريقة المناسبة لكل عمل.<sup>1</sup>

من خلال عرض مبادئ هذه النظرية نلاحظ أنها ركزت على الإختيار العلمي للعاملين وذلك من خلال الملاحظة والتجربة وذلك عند قيام تايلور بدراسة الحركة والزمن، وأيضاً عملت هذه النظرية على تحويل مصالح العمال الى مصالح مشتركة عن طريق التعاون الحقيقي بين الإدارة وبين العمال وتقسيم العمل بالتساوي بينها وبين العمال والذي يؤدي الى تحقيق العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل والذي بدوره يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي.

## 2\_ نظرية التكوين الإداري لهنري فايول:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول " henri fayol "، ويعد أحد علماء الإدارة الكلاسيكية و قد اهتم فايول بالجانب الإداري حيث كان من الأوائل الذين حاولوا تطوير الإدارة باعتباره كان يشغل منصباً إدارياً ، و قد حدد خمس وظائف أساسية للإدارة تتمثل في : التخطيط ،التنظيم التوجيه ، التنسيق ،الرقابة و يعتقد فايول أن كل الأنشطة واضحة و مفهومة باستثناء الأنشطة الإدارية حيث اعتبر فايول أن مدراء عصره لهم تكوين تقني فقط و تنقصهم مبادئ الإدارة و لهذا حاول الإرتقاء بمبادئ التنظيم و قام بتحديد و صياغة أربعة عشر مبدأً يجب الإستناد عليه من أجل تنظيم الإدارة وهي كالتالي :

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص56.

- 1\_ تقسيم العمل.<sup>1</sup>
- 2\_ السلطة والمسؤولية لأن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر ولكل سلطة مستوى محدد من المسؤولية
- 3\_ الإلتزام بالقواعد.
- 4\_ وحدة الأمر.
- 5\_ وحدة التوجيه.
- 6\_ خضوع الأفراد للمصلحة العامة.
- 7\_ مكافأة العاملين نتيجة جهدهم المقدم في التنظيم.
- 8\_ المركزية أي وجود مصدر واحد لإتخاذ القرارات.
- 9\_ تدرج السلطة: يرى فايول أنه لابد من تدرج مستويات السلطة في التنظيم بشكل هرمي.
- 10\_ النظام: أي وضع كل شيء وكل شخص في المكان المناسب.
- 11\_ العدالة والمساواة حيث يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم.
- 12\_ الإستقرار: ينص على أهمية استقرار الموظف في عمله كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- 13\_ المبادرة حيث يطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل.

<sup>1</sup> السيد عيد الفرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الإهتمامات)، كلية الآداب جامعة كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص.ص 85-87.

14\_ العمل بروح الفريق: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الإتصالات الفعالة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل لهم أداء الاعمال بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

من خلال هذه المبادئ التي وضعها هنري فايول يمكن أن نلمس ونلاحظ أن هناك علاقة بينها وبين أنواع العدالة وهي كالتالي:

\_ (تقسيم العمل أو عبء العمل، النظام والترتيب، المكافآت) ممثلة في عدالة التوزيع.

\_ (العدالة والمساواة، السلطة والمسؤولية، تدرج السلطة، وحدة الأمر) ممثلة في عدالة الإجراءات.

\_ (المبادرة، المصلحة العامة، العمل بروح الفريق) ممثلة في عدالة التعاملات، ومنه فإن مجمل هذه المبادئ تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية.

### 3\_ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تعد النظرية البيروقراطية كما وصفها فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية واعتبرها نموذج جيد لإدارة المؤسسات واعتبرها الأسلوب الأنجح في الإدارة ويقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.<sup>2</sup>

ولهذا سماها بالنموذج المثالي البيروقراطي واعتبره النموذج الأفضل في إنجاز أي مهام لأنه يستند على القانون الذي يعلو الجميع ويقوم النموذج البيروقراطي عند فيبر على المبادئ التالية:

\_ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل من خلال إعداد لوائح وقواعد عملية.

\_ توزع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير التنظيم البيروقراطي باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة وعادلة.

<sup>1</sup> السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، عمان، ص. ص 60-61.

\_ توزيع وتسلسل السلطة مما يجعل التنظيم البيروقراطي ذو شكل هرمي حيث توزع السلطة في شكل مستويات.

\_ ينقسم التنظيم البيروقراطي الى عدة مستويات إدارية في شكل هرمي حيث تشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.

\_ تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات لتسجيل كل ما يحدث وتسهيل عملية التنفيذ والمحاسبة حيث يوجد مجموعة من الموظفين يحتفظون بالوثائق والمستندات.<sup>1</sup>

\_ العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف وبالتالي لا يمكن التهاون في العمل من اجل القيام بأعمال شخصية.

\_ تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات العمل بشكل يتصف بالشمولية والعمومية.

من خلال المبادئ التي جاءت بها النظرية البيروقراطية يمكن القول أنها بنيت من أجل تكوين منظمات مثالية و عادلة لأنها تقوم على السلطة المستمدة من القانون و بذلك فهي تركز على تحقيق العدالة و المساواة بين العمال أثناء القيام بالأعمال و لكون النموذج البيروقراطي يقوم على الإلتزام الحرفي بالقوانين و القواعد فإن هذا يؤدي الى وجود درجة عالية من الإلتزام التنظيمي.

### ب- النظريات النيوكلاسيكية:

#### 1 مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

انبثقت نظرية العلاقات الإنسانية انطلاقاً من التجارب التي قام بها التون مايو مع زملائه في مصانع هاوثرن حيث تنظر هذه المدرسة الى الفرد لا باعتباره عضواً في تنظيم رسمي بل باعتباره عضواً ينتمي الى جماعات إجتماعية لها قيمها ودوافعها و تفترض المدرسة أن الافراد لديهم قيمهم الإجتماعية التي

<sup>1</sup> محمد علي سالم، نظرية التنظيم، مرجع سابق، ص. ص 60، 61.

يأتون بها الى مواقع العمل و بالتالي فأتناء قيام الفرد بعمله و ملاحظته لطريقة تعامل المشرف معه و مستوى إشباع حاجاته مثل الحاجة الى التواجد مع الآخرين هي التي تحدد مستوى رضاه عن العمل وقد أكد مايو على الحاجة الى استراتيجيات إدارية تعطي الاهتمام بالعاملين بالدرجة الأولى فالعمال ليسوا معطيات تنظيمية بل لهم حاجات و رغبات و آراء يجب أخذها بعين الإعتبار ، وقد أشرف على التجارب التي أجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن الكترنك الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية و تركزت أبحاثه على العلاقة الموجودة بين ظروف العمل الفيزيقية و بين الإنتاجية ثم توسعت لتشمل الروح المعنوية و القيم و اتجاهات العاملين وقد أعطت دراسات مايو و زملائه أهمية للتنظيم الغير الرسمي وذلك لتأثيره على سلوك العمال و قد كشف مايو و زملائه أن :

\_ ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية تأكيد الكفاية الإنتاجية.<sup>1</sup>

\_ لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات وبالتالي يجب النظر الى العامل كعضو في جماعة.

\_ تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية في درجة تحفيز العمال حيث لا تقتصر حاجات العمال على ما هو مادي بل له حاجات إجتماعية ونفسية وبالتالي فلا بد من الاهتمام بالتحفيز المعنوي أيضا.

\_ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الإتصال بين الإدارة والعمال العاديين لتفسير الأسباب التي أدت الى سلوك معين من الفعل كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات مع الفئات العليا كما أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للإتصال مع العمال.

يتضح لنا من خلال هذه النظرية أنها ركزت على الجوانب الإنسانية و الاجتماعية المتعلقة بالفرد حيث أكدت على أهمية الأسلوب المرن في تعامل المشرفين مع العمال من خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية مركزة على العدالة و الإحترام من خلال عملية الإتصال مع الرئيس و المرؤوس و اهتمام الرئيس بمصالح الموظف إضافة الى فسح مجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات و وتطبيق الديمقراطية

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص. ص 139-143.

وبذلك حققت درجة من التقارب و الإتصال بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي و قد ركز مايو على متغيرين أساسيين في تشكيل العدالة داخل التنظيم و هما العمل الجماعي الذي ينمي العلاقات الإجتماعية و نمط الإشراف بحيث يجب أن يكون نمط تعاوني و بذلك فالإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية تمثلت في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية خاصة في بعدها الإجرائي و التعاملي فمن خلال تركيزها على الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد العامل كشفت أن الفرد يلعب دورا أساسيا في تكوين العدالة داخل التنظيم و خلق نظام العدالة يكون مشتركا بين المنظمة و الأفراد العاملين بها .

## 2\_ نظرية سلم الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز حيث أوضحت تدرج الحاجات البشرية حيث تقوم هذه النظرية على عدة إفتراضات مفادها ان لكل إنسان عدد من الحاجات وهي السبب وراء كل سلوك وقد قام بترتيب هذه الحاجات في هرم يضم خمس حاجات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

\_ الحاجات الفسيولوجية( الجسمية ): وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب وكل ما يضمن له البقاء على قيد الحياة.

\_ الحاجة الى الأمن والسلامة: عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي الأمان والسلامة والاستقرار الوظيفي.

\_ الحاجات الاجتماعية والعاطفية: فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه ويسعى دائما الى تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية وتوطيد علاقات الصداقة وتعزيز شعور الإنتماء وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الإنطلاق نحو حاجات أعلى.

<sup>1</sup> منير بن أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص. ص 69-71.

\_ حاجات التقدير والإحترام: يكون ذلك من خلال إحترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل والحصول على التقدير والإحترام.

\_ حاجات تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وهي أسمى ما يطمح إليه الفرد فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد المتنامية في التمييز.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: منير بن احمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص71.

ومنه يمكن النظر إلى إلى هذه النظرية بأنها فسرت السلوك الإنساني داخل المؤسسة وذلك من ناحية سلوك العاملين بالإضافة إلى فهم الحاجات وهذه الحاجات لا يمكن تحقيقها و الوصول إليها إلا في إطار العدالة التنظيمية فوجودها في أي منظمة يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>منير بن أحمد دريدي، المرجع السابق، ص71.

3 نظرية "x" و "y" لدوقلاص ماكروجر:

صنف ماجروجر النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعياته الى نظريتين هما نظرية "X" ونظرية "Y"

حيث أنهما متناقضتين مع بعض افتراضات نظرية "X" تعطي تصور مجحفا للفرد العامل في المؤسسة بينما افتراضات نظرية "Y" فهي تقوم على افتراضات مناقضة.

\_ نظرية "X": تقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

\_ الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل ويجب أن تتم مراقبته لضبط سلوكه.

\_ الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه.

\_ العقاب والتأديب من أكثر الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل.<sup>1</sup>

\_ الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل.

2\_ نظرية "Y": تخالف هذه النظرية تلك الإفتراضات الموجودة في السلوك البشري والتي وردت في نظرية

"X" وأوضح أن أهداف الفرد وأهداف المنظمة في تكامل مع بعضهما ومن أهم إفتراضاتها ما يلي:

\_ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع العاملين لبذل الجهد وإنما العامل بنفسه

يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الهدف.<sup>2</sup>

\_ إن العنصر البشري (وتحت الظروف العادية) يحب تحمل المسؤولية لإثبات جدارته.

\_ الفرد يحب العمل ولا يتهرب منه.

<sup>1</sup>لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، ص. ص 35-38.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 38.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن هذه النظرية ركزت أكثر على إفتراضات نظرية "y" و التي تعتبر العامل طموح و محب للعمل و أشارت الى أن العقاب و التهديد لا يجب ممارسته بشكل مبالغ فيه و بالتالي فهي تدعو الى إستخدام الأسلوب المرن و المنصف مع العاملين و بالتالي تحقيق العدالة التنظيمية و على العكس من ذلك فإن افتراضات نظرية "x" أعطت تصورا مجحفا عن العامل و اعتبرت العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل و بالتالي فإن سلوك العامل في ظلها سيتسم بالسلبية و بالتالي غياب العدالة التنظيمية.

### ج\_ النظريات الحديثة:

#### 1\_ النظرية الموقفة للورانس ولورش:

ظهرت هذه النظرية في أواخر الستينيات حيث أبدى "لورانس" و "لورش" آرائهما على دراسة قاما بها لعشر شركات في ثلاث قطاعات نشاط مختلفة حيث أرادا أن يبيينا نوع التنظيم القادر على مواجهة البيئات المختلفة الخاصة بالمنظمة وذلك باعتمادهما على مفهومين أساسيين هما " التميز و " الإندماج "

حيث أن تميز المنظمة يعني اختلاف طريقة سير العمل داخلها وذلك استجابة لمتطلبات المحيط وهذا التميز يدفعها الى تطبيق أما الإندماج فيعني توحيد الجهود بين مختلف المواقف و وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة وقد بين كل من لورنس ولورش أنه كلما كانت وحدات العمل أكثر تميزا كي تتمكن من الإستجابة على متطلبات المحيط كلما زادت حاجتها الى التكامل والإندماج فيما بينها<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن أي موقف يتعرض له التنظيم يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه بمعنى أنه لا يوجد حل جاهز ومناسب لكل المشكلات بل إن الحل يبني على أساس الموقف وبالتالي فالعوامل الخاصة بالتنظيم سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهه.

ومنه فإن الاهتمام ببيئة العمل وفهمها من شأنه تحقيق نوع العدالة التنظيمية مما يؤدي الى بلوغ الاستقرار والإرتياح في العمل وبالتالي الوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي أي أن العدالة التنظيمية مرتبطة ببيئة العمل والأمر نفسه فيما يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي

<sup>1</sup>فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، أم البواقي، 2021، ص 131.

2 النظرية اليابانية:

يعتبر وليام أوشي "william ouchi" منظر هذه النظرية حيث سعى من خلال نظريته إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال و بين النمط الصحيح لممارسات الإدارة اليابانية وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية و قد أرجع أوشي سر هذا التفوق الى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية من أجل حل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري فالإدارة اليابانية تدور حول مسألة مؤاها خلق العامل السعيد في عمله حيث تركز هذه النظرية على الجوانب الإنسانية و تعميقها في مجال العمل

1.

ويرى أوشي أن نظرية "Z" تقوم على ثلاث مرتكزات:

\_ الثقة: بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته فاتباع نظام يؤكد على المحافظة على جو الثقة بين العاملين وينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة.

\_ الألفة والمودة: المجتمع الياباني يتميز بالتماسك الاجتماعي وانعكس ذلك على المنظمة اليابانية حيث تكونت رابطة إجتماعية وثيقة انعكست على الأفراد بالإستقرار في المنظمات وهذا ما يعزز مشاعر المسؤولية والإلتزام والرضا اتجاه العمل.

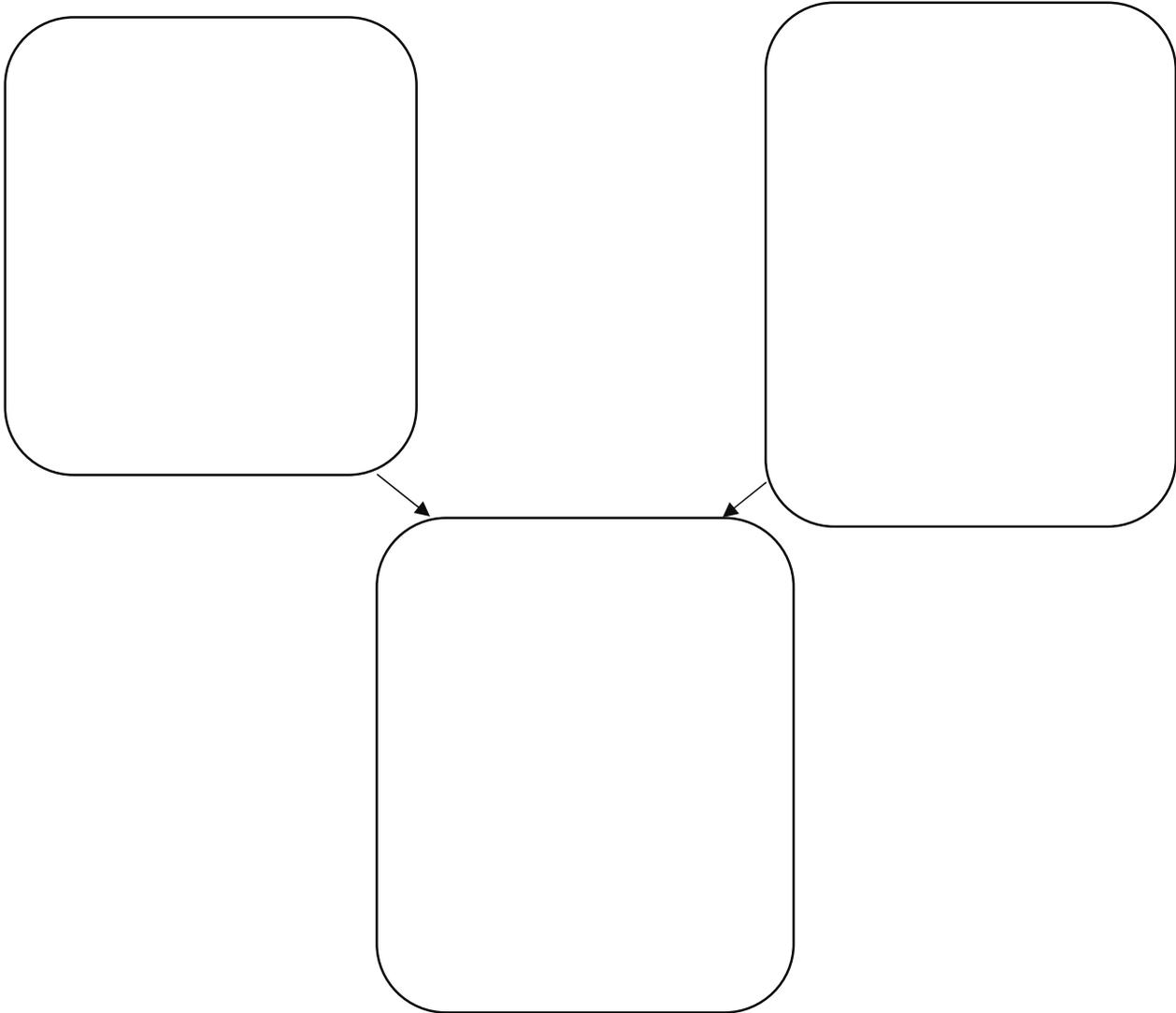
\_ المهارة: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين ومهاراتهم حيث تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون والثقة بين مرؤوسيه وهذا ما ينعكس إيجابا على الكفاءة والفاعلية في العمل.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح مبادئ النظرية في الشكل التالي:

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، الأردن، ص 55.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص55.

الشكل رقم ( 2 ) يوضح مبادئ نظرية Z



المصدر فاطمة بدر، معاذ صباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص47.

من خلال ما جاءت به هذه النظرية نلاحظ أن هذه المبادئ في مجملها تحرص على تحقيق وبلوغ مستويات معينة من العدالة التنظيمية والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار للعمال.

ثانيا نظريات العدالة:

بعد تناولنا لنظريات التنظيم ارتأينا أن نعرض بعض نظريات العدالة والتي من أهمها ما يلي:

### 1\_ نظرية العدالة لآدمز:

تعود هذه النظرية لصاحبها آدمز " stacy adams " وتقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه وهذه العدالة يكتشفها الأفراد عن طريق مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات زملائهم حيث أن الافراد العاملين يرغبون في إيجاد نوع من التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بزملائهم.<sup>1</sup>

وعليه يكون إدراك الافراد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات:

\_ تقييم الفرد لموقفه من خلال مدخلاته الى المؤسسة وما يحصل عليه من نواتج.

\_ تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم الى المؤسسة ونواتجهم منها.

\_ مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

وكنتيجة للمقارنة يميل الفرد الى إدراك العدالة أو عدمها.

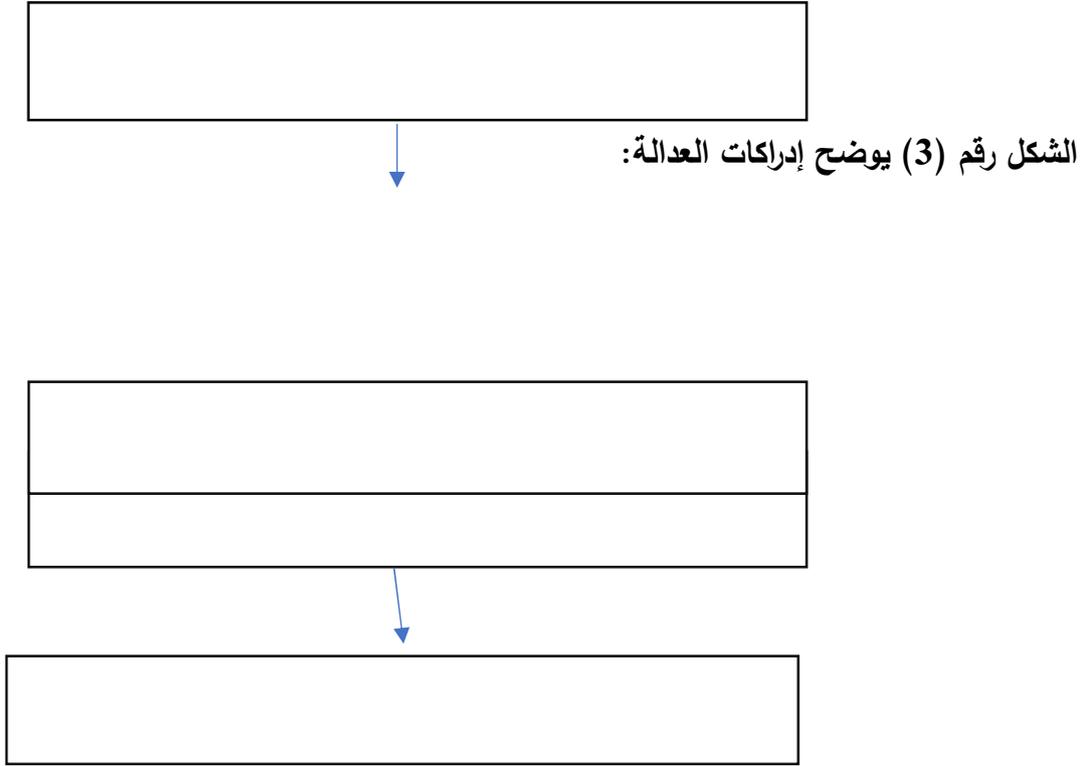
وبالتالي وحسب هذه النظرية فإن الأفراد العاملين إذا شعروا بأن مدخلات العمل التي يقدمونها

(المساهمات) أكبر من المخرجات التي يحصلون عليها فإنهم لا يرضون عن عملهم.

إن العامل إذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإن مستوى رضاه عن العمل سيرتفع وتزداد دافعيته

والعكس يحصل إذا لم تكن هناك عدالة تنظيمية.

<sup>1</sup> ابن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 76.



المصدر: حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 127

وقد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث تمثل المدخلات "Inputs" اسهامات الفرد للمنظمة مثل التعليم والخبرة والجهد والولاء أما النواتج "outcome" فهي تمثل ما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور وتقدير الآخرين والمكافآت.<sup>1</sup>

ومنه وحسب ما جاء به آدمز في نظريته فإن الفرد العامل في مقارنة دائمة مع زملائه في العمل وعلى هذا الأساس تتحدد درجة إدراك الفرد للعدالة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي إذا شعر الفرد بعدم التساوي بينه وبين زملائه فإنه سيشعر بالظلم و لهذا فهذه النظرية توضح أهمية وجود العدالة التنظيمية داخل محيط العمل سواء ما تعلق بتوزيع العوائد و التعويضات و ذلك في إطار العدالة التوزيعية أو ما تعلق بمراعاة مصالح العمال.

<sup>1</sup>رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 128.

## 2. نظرية حساسية العدالة:

تفترض هذه النظرية أنه يمكن تصنيف الأفراد العاملين الى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة بحيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة بشكل مختلف وهذه الفئات هي:

\_ الشخص الحساس للعدالة:

حيث يسعى هذا الشخص باستمرار الى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ويشعر بالرضا فقط عندما تتساوى العدالة عنده مع العدالة عند الآخرين وإذا لم يشعر هذا الفرد بالعدالة فإنه يتخذ موقفين:

الأول: زيادة مخرجاته وتخفيض مدخلاته في حالة شعوره بالغضب.<sup>1</sup>

الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

وهذا النوع من العمال يتأثرون بمدى تحقيق العدالة داخل التنظيم حيث يجب أن لا يشعر هذا النوع بالتمييز بين العمال في التبادل الاجتماعي وفي حال حصل ذلك فإن هذا سيؤثر على أدائهم و التزامهم وولائهم للمؤسسة.

\_ الشخص الخيري: هو الشخص الذي تكون لديه نزعة للخير ويميل الى تقديم أكبر قدر من المساهمات والجهود ولا ينتظر مقابلها أي مكافأة أو نسبة معينة من العوائد فهو يقوم بتقديم الجهد من تلقاء نفسه إذا يمكن القول أنه الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته على مخرجاته عندما يقوم بالمقارنة الجماعية فهذا يسعى الى دائما الى تحقيق أكبر جهد ممكن للقيام بمهامه.<sup>2</sup>

\_ الشخص الغير الخيري: هو شخص أناني يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة بحيث يسعى دائما للحصول على الفوائد وأن ما يحصل عليه من عوائد هو من حقه ويشعر باستمرار أن المنظمة مدينة له وبذلك فهذا النوع لا يشعر بالعدالة التنظيمية إلا عندما تسعى المؤسسة التي يعمل بها على تحقيق وإشباع حاجاته.

<sup>1-2</sup> أسماء خيري، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع المؤسسة، 2019-2020، المسيلة، ص 72.

### 3\_ نظرية الحرمان النسبي:

من أبرز روادها "مارتين ولسنبرغ martin lansberg" و "وينر كروبسي wingner crosby" حيث يرى مارتين أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز لأنها هي أيضا تقتض قيام الفرد بإجراء مقارنات بين نسبة مدخلاته ومخرجاته في إطار تقييم العدالة التوزيعية حيث يشعر الفرد بالحرمان عندما تشير المقارنة الإجتماعية الى عدم وجود عدالة في المكافآت والأجور عندها سيشعر بالسخط وعدم الرضا لظنه أن ما يستحقه أكثر مما تحصل عليه وهنا يشعر الفرد بالحرمان ومن هنا جاءت تسمية هذه النظرية " الحرمان النسبي " .

أما كروبسي فقد أجرى دراسة بين فيها أن هناك نوعين من الحرمان:

\_ الحرمان الذاتي الفردي: وهو الذي عبرت عنه نظرية العدالة لآدمز والتي تقوم على المقارنة الفردية بين الأفراد.

\_ الحرمان الجماعي : يعتمد على المقارنة بين الجماعات و يحدث الحرمان النسبي هنا نتيجة عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات و ذلك إعتقادا على عدد من المؤشرات مثل نسبة المديرين في كل جماعة ، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، و انطلاقا من هذه المؤشرات يبني الفرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها و قد أشار "مارتين" أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سيقارنون أنفسهم بأعضاء الجماعة الأعلى مستوى و الأفضل منهم في مكانتهم و مراكزهم الإجتماعية و لهذا فإن نتائج المقارنة غالبا ما تكون غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم<sup>1</sup>

### 4- نظرية العدالة " ليورتر ولولر ":

في هذه النظرية يؤكد يؤكد "بورتر ولولر" أن الفرد العامل يضع تصورا في ذهنه بأن الأداء والجهد الذي يبذله سيعود عليه بعوائد ومكافآت بمعنى أن الفرد يتوقع أن المكافأة أو العائد الذي يتحصل عليه سيكون متناسبا مع الجهد الذي يبذله وهذا من شأنه أن يخلق نوعا من الرضا اتجاه عمله.

<sup>1</sup> أسماء خيربي، المرجع السابق، ص 72.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد يقوم بمقارنة بين الجهد و المكافأة و يقوم بالحكم على قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها أي بمعنى آخر إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها ، فهذه النظرية أكدت أن هناك فرقا بين ما يجب أن يكون و بين ما هو كائن فعلا وعليه يتحدد شعور الفرد بالعدالة و ذلك بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة و متلائمة مع الجهد الذي يبذله و هناك نوعين من العوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته كالترقية و الأجور و إذا قلت هذه العوائد فإن ذلك سوف يؤدي الى حالة عدم الإنصاف <sup>1</sup>.

إن مسألة الأجور و التعويضات هي من بين المسائل المعقدة و التي لا تحظى برضا الأفراد و هنا يكون الرضا الوظيفي متدني جدا و قد ركز " لولر و بورتر " على الرضا و ذلك لسببين يتمثل الأول في الإرتباط القوي ما بين التغيب عن العمل و الرضا عنه من جهة و ما بين ترك العمل و الرضا عنه من جهة أخرى و هذا إذا دل على شيء فإنه يدل على أن الرضا الوظيفي يقلل من حالات التغيب عن العمل أما السبب الثاني فيعود الى الإرتباط بين الأداء و الرضا الوظيفي فالأفراد يعملون بجدية و مثابرة أكبر عندما يحصلون على تعويضات تمكنهم من إشباع حاجاتهم و بالتالي فإن اتباع نظام تعويضي عادل من شأنه إحداث العدالة التنظيمية داخل التنظيم <sup>2</sup>.

يمكن القول أن هذه النظرية أعطت إضافة جديدة و ذلك بإدخالها عنصر جديد هو رضا العامل باعتباره محددًا هامًا لشعور الفرد بالعدالة داخل المؤسسة و كما سبق ذكره فإن الرضا يتحقق بتناسب العوائد مع الجهود التي يبذلها.

### 5\_ نظرية التبادل الاجتماعي:

قام " بلو BLAW" في هذه النظرية بافتراض أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه وهو دائما في حالة تفاعل مع الآخرين وهنا ينشأ تبادل إجتماعي وهذا التبادل يكون في شكل أخذ وعطاء <sup>3</sup>.

حيث يقوم الطرف الأول في عملية التبادل الاجتماعي بتقديم خدمة أو نشاط إجتماعي مقابل أن يحصل على مقابل في شكل منفعة وهنا يكون الطرف الثاني ملزما بتقديم أو رد الخدمة للطرف الأول و هذه

<sup>1</sup> محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 312.

<sup>3</sup> حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2013-2014 ص 81.

الخدمة تعبر عن كمية النشاط الذي يفترض أن يقوم به لقاء حصوله على المنفعة و الفائدة ، و بناءا على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد و تقييم عدالة التبادل الاجتماعي فعلاقة التبادل الاجتماعي تبنى على أساس التأثيرات المتبادلة بين الطرفين ، وعندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإنه سيقوم بفعل معين يساعده على الوصول و الشعور بالعدالة و العكس صحيح فعندما يشعر الفرد بعدالة التبادل الاجتماعي فإنه لا يتخذ أي موقف لأنه ببساطة يشعر بالإستقرار ، و يمكن القول من خلال ما سبق أن علاقة التبادل الاجتماعي تبنى على أساس الثقة حيث أن الفرد يثق بالطرف الآخر و أنه سيكون ملتزما في عملية التبادل الاجتماعي وهنا تكون عدالة حيث تتساوى العوائد بين الطرفين .

من خلال عرضنا للنظريات العدالة يمكن القول أن كل واحدة منها فتحت المجال للدراسة و البحث في موضوع العدالة و يمكن القول أيضا أن نظرية العدالة لآدمز قد كانت أول النظريات التي درست موضوع العدالة التنظيمية ووضعت الركائز الأساسية لها من خلال الفكرة التي طرحتها في موضوع أن الأفراد في مقارنة دائمة مع زملائهم في العمل فيما يخص توزيع العوائد فمن هنا كانت المنطلق الأول لتوجيه الأنظار لدراسة موضوع العدالة داخل التنظيمات، ثم بعدها تبعتها النظريات الأخرى كل حسب منطلقاتها الفكرية و اتجاهاتها.

تناولنا في هذا الفصل أهم النظريات التي عالجت موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي إنطلاقا من نظريات التنظيم سواء الكلاسيكية التي نظرت الى الإنسان ككائن إقتصادي فقط حيث ركزت على إنتاجيته حيث كلما زادت إنتاجيته زاد أجره وهنا تكون عدالة ، في حين أن النظريات النيوكلاسيكية حاولت تصحيح الخلل و النقص في تحليلها وأكدت على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد النفسية و الاجتماعية ، أما النظريات الحديثة فقد درست الموضوع من جميع الجوانب، إضافة الى تناولنا لنظريات العدالة حيث أن كل واحدة من هذه النظريات عالجت الموضوع وقدمت تفسيراً إنطلاقاً من وجهة نظر روادها وحسب المراحل التي تميزت بها كل مرحلة من المراحل السابقة .

فمن خلال عرضنا لمختلف هذه النظرياتو إسقاطها على المتغيرين " العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تمكنا من تكوين صورة واضحة حول موضوع دراستنا.

## تمهيد

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية

ثالثاً: مقومات العدالة التنظيمية

رابعاً: محددات العدالة التنظيمية

خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية

سادساً: نماذج العدالة التنظيمية

سابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

ثامناً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من بين إحدى المواضيع الهامة في حقل الإدارة و التي حظيت بالعديد من الدراسات و ذلك لكون العدالة التنظيمية موضوع يتسم بالتجدد و الإستمرار في المنظمة و ذلك بدرجات مختلفة في فترات زمنية مختلفة ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما لا بد من تواجده في المنظمة حيث تسعى من خلالها المنظمة لمأ الفجوة الحاصلة نتيجة تناقض أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة لهذا فقد أصبح من الضروري على المنظمات الإهتمام بتطبيق العدالة التنظيمية داخل محيط العمل إضافة الى هذا فهي تترك بصماتها على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالإلتزام و الولاء و الإلتناء ولها أثر هام على سلوك الأفراد حيث يؤدي غيابها الى دفع الأفراد لإرتكاب سلوكيات سلبية تضر المنظمة و لهذا فإن بيئة العمل تستدعي توفر العدالة التنظيمية لتحقيق الإستقرار و الرضا الوظيفي .

وعليه سننترق في هذا الفصل الى أهمية العدالة التنظيمية، مبادئها، مقوماتها، محدداتها بالإضافة الى أبعادها، نماذجها، أشكالها وفي الأخير سننترق الى مجالات تطبيقها.

### أولاً/ أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في المنظمة وأصبح تطبيقها ضرورياً وذلك للأثر البالغ الذي تتركه على الفرد والذي ينعكس على المنظمة ككل وتتمثل أهميتها فيما يلي:

\_ تطبيق العدالة داخل المؤسسة يمنح للعاملين فرصة المشاركة في إبداء رأيهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بعملهم وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في المنظمة.

\_ تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة إجتماعية هامة للغاية وإذا قامت المنظمة بتجاوزها وعدم تطبيقها فإن ذلك سيدفع الأفراد العاملين الى اتباع سلوكيات سلبية داخل المنظمة.

\_ تمكن عدالة الإجراءات المتبعة في المؤسسة من تحقيق السيطرة واتخاذ القرارات المناسبة<sup>1</sup>.

\_ العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهذا ما يتجلى في عدالة التعاملات.

\_ للعدالة التنظيمية أثر بالغ على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

\_ يتم من خلالها تحديد جودة نظام الرقابة والتقييم والقدرة على إدارة التغذية الراجعة وبالتالي ضمان بقاء العمليات التنظيمية والإنجازات عند المنظمة.

\_ يؤدي تطبيق العدالة التنظيمية الى تحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والإستقرار في العمل.

\_ تحدد العدالة التنظيمية طرق التفاعل لدى أعضاء المنظمة وتسهيل إدراكهم للعدالة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً/ مبادئ العدالة التنظيمية:

<sup>1</sup> سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، البويرة، 2014-2015، ص16.

<sup>2</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبعي، " دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الأول، جويلية، 2015، ص531.

عموما يمكن تصنيف مبادئ العدالة التنظيمية كالتالي:

- 1\_ مبدأ المساواة: وذلك بتحقيق المساواة في الأجور وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
  - 2\_ المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في صفات النزاهة والأمانة والصدق والشرف التي يجب أن يتحلى بها الرؤساء لتحقيق العدالة التنظيمية.
  - 3\_ مبدأ الدقة والتصحيح: حيث يجب أن تبنى القرارات وأن تتخذ القرارات بدقة كبيرة.
  - 4\_ مبدأ الالتزام: وهو الالتزام بتطبيق المعايير والقوانين والتعامل بإنصاف مع العاملين وإعطاء المكافآت على أساس درجة الإستحقاق.<sup>1</sup>
  - 5\_ مبدأ المشاركة: ويعني فسح مجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالعمل.
- وهناك تصنيف آخر لهذه المبادئ وذلك وفقا لأبعاد العدالة التنظيمية وهو كالتالي:

#### 1\_ المبادئ المتعلقة بعدالة التوزيع:

- \_ تقسيم العمل: ويعني توزيع الوظائف بين العاملين بحيث يؤدي كل فرد الوظيفة التي كلف بها.
- \_ الأجر المناسب: حيث يعتبر عنصرا مهما لتحقيق العدالة التوزيعية حيث يجب أن يتناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الجهد الذي يبذله والوظائف التي يقوم بها.
- \_ الترتيب: ويعني تحقيق درجة عالية من التنسيق بوضع الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والمناسبة لأداء وظيفة معينة.

#### 2\_ المبادئ المتعلقة بعدالة الإجراءات:

- \_ وحدة الهدف: بحيث تتبنى المنظمة كلها هدفا مشتركا تسعى لتحقيقه.
- \_ المساواة: أي تطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين بشكل عادل ودون إستثناء.
- \_ السلطة والمسؤولية: حيث يجب على كل من يتحلى بسلطة أن يتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008، ص 52.

\_ الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية: أي على المنظمة الإحتفاظ بالعمال المتميزين أصحاب الكفاءة والجدارة.

3\_ المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

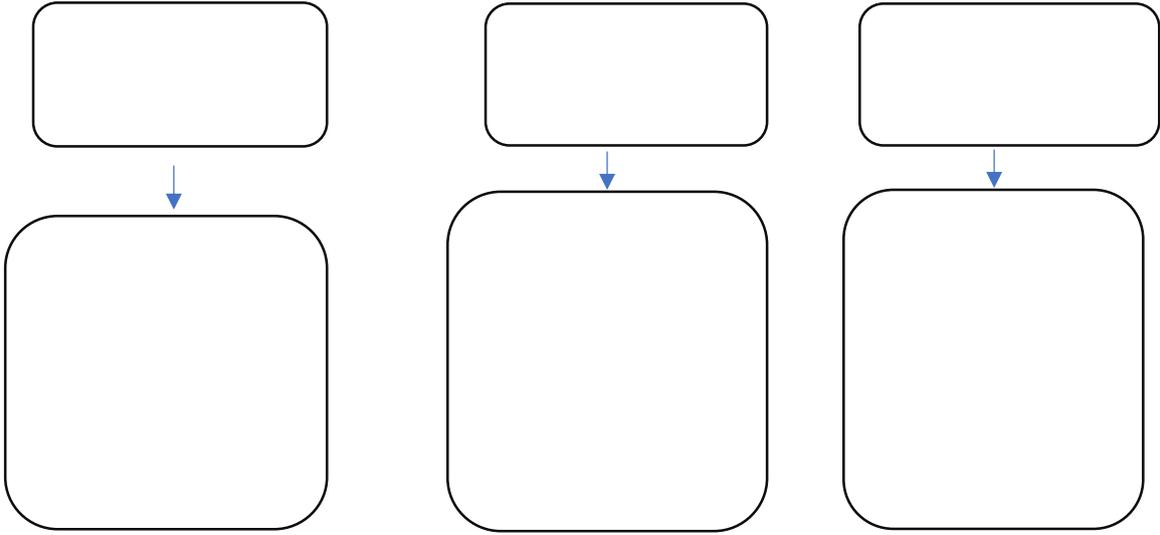
\_ وحدة الأمر: ويعني وجود مصدر واحد لإعطاء الأوامر وجميع العمال يمثلون له.

\_ التأديب: وتعني تطبيق العقوبات على كل من يخالف التعليمات بشرط أن تطبق هذه العقوبات على كل من يخالف دون استثناء أي أحد.

\_ المبادرة: بحيث يتم السماح للأفراد بالمبادرة وإبداء الرأي وهذا ما يسمح بالإبتكار والتجديد.

\_ روح الفريق: على المنظمة أن تخلق جو تعاوني بين العمال لضمان الإستقرار في محيط العمل.

الشكل رقم (4) يوضح مبادئ العدالة:



المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثا/ مقومات العدالة التنظيمية:

<sup>1</sup> عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 53.

تعتمد العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ والمقومات الأساسية والهامة والتي تأسست على فكرة أن العاملين في المنظمات يرغبون دوماً في الحصول على معاملة عادلة لأنهم في مقارنة دائمة بينهم وبين زملائهم في العمل وهذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بناءً على الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وهي كالتالي:

\_ يقيم الفرد موقفه الشخصي من خلال مقارنة مدخلاته الى المنظمة والمخرجات التي يتحصل عليها.

\_ القيام بمقارنة جماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم الى المنظمة ونواتجهم منها.

\_ يقيم الفرد مقارنة بينه وبين الآخرين في موضوع المدخلات والمخرجات.

\_ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال مفهوم العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية وتتجلى في السلوكات التالية:

\_ على كل فرد في المنظمة أن يعرف على أي أساس يتم تقديم المكافآت.<sup>1</sup>

\_ يتبنى الأفراد وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بمكافآتهم وذلك لعلمهم أن هناك مكافآت متنوعة فبعضها مادي والبعض الآخر معنوي.

\_ من خلال إدراك الأفراد للواقع فهم بذلك يتصرفون بتصرفات حسب درجة شعورهم بالعدالة أو عدمها

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد أساساً على المقارنات التي يقوم بها العاملون في المنظمة مع زملائهم و ذلك بمقارنة مدخلاتهم بالنواتج التي يحصلون عليها أي مقارنة بين الجهد و العائد فإذا كانت العوائد تتناسب مع الجهد المبذول زاد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية ، إضافة الى هذا يقوم الأفراد بإجراء مقارنات بين الإجراءات المطبقة عليهم و المعاملة التي يعاملون بها في المنظمة مع زملائهم سواء في المنظمة نفسها أو في منظمات أخرى ، و مجمل القول أن هذه المقومات تتحقق من خلال فهم العاملين لأسس و معايير توزيع المكافآت (عدالة التوزيع ) و معرفة الكيفية التي يتم

<sup>1</sup>إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 22.

بها تطبيق الإجراءات عليهم (عدالة الإجراءات ) إضافة الى المعاملة التي يعاملون بها ( عدالة المعاملات).

#### رابعاً: محددات العدالة التنظيمية

يقوم الموظفون في المنظمة بتقييم العدالة في المواقف والأحداث وللحكم على أي حدث يعتمد الموظف على عدة جوانب يمكن تسميتها بمحددات العدالة التنظيمية والتي تنقسم الى محددات فردية وتنظيمية.

#### أولاً/المحددات الفردية:

وتتمثل في الخصائص الفردية الأساسية متمثلة في العمر، الأقدمية، مستوى تكوين الفرد.

1\_ العمر: يعد العمر من بين المحددات التي نادرا ما يؤخذ بعين الاعتبار في البحوث الخاصة بالعدالة التنظيمية لأنه مرتبط بقدرة التأقلم مع أساليب الإدارة من طرف المسؤولين حيث يكون الأفراد نظرة حول عدل أو ظلم مدرائهم، وبالتالي فالموظفون الأقل سنا لا يدركون درجة عدالة مسؤوليهم على عكس الموظفين الأكبر سنا.<sup>1</sup>

2\_ الأقدمية: تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات والميزة الكبرى للأقدمية مقارنة بالمعايير الأخرى للتقييم هي سهولة تحديدها حيث تعتبر معيارا كميا سهل كأساس للتقييم العاملين.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن العلاقة بين الأقدمية و تصور الموظفين للظلم أو العدالة راجع الى التجارب التي مر بها خلال سنوات العمل يمكن القول أن متغير الأقدمية يتغير من موظف لآخر وبالتالي هي متغير نسبي.

3\_ مستوى التكوين: إن الموظفين ذوي الخبرة والمتعلمين والذين لديهم تكوين عال يكونون على درجة عالية من الوعي والفهم لما يحصل داخل المنظمة ويكون مستوى شعورهم بعدالة أو عدم العدالة أكبر وبالتالي يكونون على استعداد للمطالبة بحقوقهم في حالة ضياعها على عكس الموظفين الذين لديهم مستوى تكوين أقل.

<sup>1</sup> عدمان عبد الله، العدالة التنظيمية وتأثيرها في أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2014-2015، ص33.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص369.

ثانيا / المحددات التنظيمية:

تتعلق بكل القرارات التنظيمية المتخذة، الإجراءات التنظيمية، دور المسؤولين وتأثير زملاء العمل.

**1\_ الإجراءات التنظيمية:** إن فكرة مشاركة العاملين في صنع القرار قد أصبحت أساسية في مفهوم العدالة الإجرائية وقد اقترح ليفنتال "Leventel" قواعد تحقيق العدالة وهي كالتالي:

\_ عدم الإنحياز أي الميل للمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.

\_ تزويد العمال بكل المعلومات ويجب أن تكون واضحة ودقيقة.

\_ السماح للعمال بمراجعة القرارات والطعن فيها بحيث يتم إتاحة الفرصة لهم لتصحيح القرارات والإستئناف.

\_ يجب احترام القيم الأخلاقية والمعايير التي يعطيها العمال أهمية.

\_ أن تطبق على جميع الأشخاص في كل الأوقات دون استثناء.

إن كل هذه القواعد في مجملها تساهم في تعزيز نظرة العمال للعدالة الخاصة بالإجراءات.

**2\_ دور المسؤولين والسلطة:** ويبرز دورهم عندما يوفر للعمال الجدد المعلومات التقنية وطرق العمل وتقديم الدعم لهم، فهم بذلك يساعدون العمال على فهم دورهم في المؤسسة إذ يجب على المسؤولين أن يخلقوا رابطا خاصا للعلاقات التي تربط بينهم وبين العمال وبالتالي تحقيق العدالة التنظيمية، إن نوعية العلاقات التبادلية بين المسؤول والموظف لها علاقة بسلوكيات المواطنة إذ يجب على المسؤولين أن يخلقوا رابطا خاصا للعلاقات التي تربط بينهم وبين العمال وبالتالي تحقيق العدالة التنظيمية.

**3\_ تأثير زملاء العمل:**

حيث يمكن الإعتماد على خبرة وآراء زملاء العمل وذلك عندما يصعب على العامل الجديد تقييم أداء مسؤوليه فالمعلومات التي توفرها له تجارب العدالة التي مر بها زملائه تسهل حكمه على عدالة المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عدنان عبد الله، مرجع سابق، ص 33.

بالإضافة الى ذلك فإن تأثير الزملاء يكون أكثر أهمية في مجال العمل حيث أن انخفاض السلطة الهرمية تؤدي الى تحقيق مستوى عالي من الترابط والتفاعل بين زملاء العمل وبالتالي التأكيد على الشعور بالمصير المشترك.

### خامسا / أبعاد العدالة التنظيمية:

إن موضوع العدالة التنظيمية موضوع واسع ويشمل جوانب متعددة وعليه فإن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد كل واحد منها متعلق بجانب معين وهي كالتالي:

#### **أ\_ عدالة الإجراءات PROCEDURAL JUSTICE :**

يقصد بالإجراءات " الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الإنتهاء منها كما أنها سلسلة من العمليات يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما، كما ينظر للإجراءات على أنها خطط يتم إعدادها مسبقا لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها"<sup>1</sup>

وعدالة الإجراءات تشير الى الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج ويجب أن تكون هذه الإجراءات عادلة وتحقق مصالح الأفراد ولا تحقق مصالح شخصية وتقوم على معلومات دقيقة وصحيحة وإتاحة الفرصة لتصحيح القرارات.

" وتتعلق العدالة الإجرائية بتقييم القواعد والإجراءات الرسمية المطبقة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تشير الى تصور العدالة مقابل القواعد والإجراءات المستخدمة"<sup>2</sup>.

وتقوم عدالة الإجراءات على القواعد التالية:

1\_ قاعدة الإستئناف: أي إتاحة الفرصة للأفراد من أجل الإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص.ص 89-90.

<sup>2</sup> AMAR FALL, "justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique organisationnelle justice, volume 69, 2014, P711.

2\_ قاعدة الأخلاقية: بمعنى التحلي بالقيم الأخلاقية السائدة كالنزاهة والموضوعية عند توزيع العوائد المختلفة على الافراد.

3\_ قاعدة التمثيل: أي أن تكون عملية اتخاذ القرار ممثلة لوجهات النظر المختلفة.

4\_ قاعدة عدم الإنحياز: أي عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على عملية اتخاذ القرار.

5\_ قاعدة الدقة: أي يجب بناء القرارات على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة.

6\_ قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.<sup>1</sup>

وقد أشار "كوبمان COBMANN" الى نوعين من العدالة الإجرائية:

1\_ العدالة النظامية: في هذا النوع يتم استخدام قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وذلك إستنادا على القواعد المشار لها سابقا.

2\_ العدالة المعلوماتية: وتعني إعلام العاملين بجميع المعلومات المتعلقة بالمرجات حول القرارات المتخذة.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن العدالة الإجرائية تتمثل في نزاهة عملية اتخاذ القرار حيث لوحظ أن العدالة الإجرائية يمكن أن تفوق العدالة التوزيعية فالموظفين يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا اتخذ المبدأ الصحيح في اتخاذ القرار أي إتاحة الفرصة أمام الجميع للتعبير عن اهتماماتهم قبل اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

## ب \_ العدالة التوزيعية DISTRIBUTIVE JUSTICE:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ط1، 2008، ص.ص 202-203.

<sup>2</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبعي، "دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي"، 164، مرجع سبق ذكره، ص535.

<sup>3</sup> سمية بن دحو، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، مارس 2017، ص214.

" تتعلق العدالة التوزيعية بتقييم نتائج وعواقب قرارات تخصيص الموارد لاسيما من حيث التناسب بين المكافآت والمساهمات " <sup>1</sup>.

كما يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات <sup>2</sup>.

والعدالة التوزيعية تعود جذورها الى نظرية المساواة لآدمز 1965 والتي تركز على المخرجات التي يحصل عليها الموظف إذ يقيم العاملين نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية تعتمد على مبدأ المساواة حيث يشعر العامل بعدالة التوزيع عندما يتناسب ما يحصل عليه مع المجهود الذي يبذله فالعمال يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وقد حدد " organ " ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي كالتالي:

1\_ قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد ساعات أقل وعليه إذا لم يتم تطبيق هذه القاعدة يكون هناك إحجاف في حقوق الموظفين الذين يعملون لساعات أكثر وبالتالي غياب العدالة.

2\_ قاعدة النوعية: يقصد بها أن العاملين يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية كالجنس والعرق واللون أي عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب.

3\_ قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على أساس تقديم الأفراد الذين لديهم إحتياجات خاصة أو ملحة بافتراض تساوي الأشياء الأخرى وإذا حصل العكس فسيكون هناك اعتراض على قاعدة الحاجة <sup>3</sup>.

وهناك أسباب عديدة وراء مطلب الأفراد للتوزيع المؤسستي العادل من بينها:

<sup>1</sup> AMAR FALL, OP, CIT, p 711.

<sup>2</sup> أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، مارس، 2018، ص857.

<sup>3</sup> خالدة شتراوي، عبد الوهاب مغار، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهنية لدى عمال عقود ما قبل التشغيل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 8، العدد 2، جوان 2022، ص210.

\_ إذا شعر الأفراد باللاعادلة في التوزيع يؤدي الى شعورهم بالغبن والإرتباك بحيث أن عدالة التوزيع وحدها تخفف من معاناة ذلك الشعور .

\_ يحاول الأفراد أن يمارسوا عملهم بإنصاف وفي مقابل ذلك يتوقعون أن تقوم المؤسسات بإنصافهم أيضا .

\_ الإنصاف والعدالة تحقق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسات .

\_ إن الأفراد يرتاحون في المؤسسات التي تتعامل معهم بعدالة ويستأوون من المؤسسات التي لا تحقق العدالة.<sup>1</sup>

### ج \_ عدالة التعاملات (التفاعلات) : INTRACTIONAL JUSTICE

تتمثل في مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات عليهم وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات مثل الإحترام، المعاملة بأدب ، الحفاظ على كرامة الأفراد حيث تشر الى الطريقة التي تنفذ بها الإجراءات .<sup>2</sup>

كما يمكن القول أنها تشير الى " نوعية التصور المتشكل فيما يتعلق بالمعاملة الشخصية اتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية و تنطوي على معاملة المسؤولين و احترامهم للموظفين كالإستماع إليهم و التعاطف مع الذين لديهم صعوبات ولديهم حساسية إجتماعية "<sup>3</sup>.

كما أنها تشير الى " المعاملة التي يتخذها صانعو القرار في علاقاتهم الشخصية مع أفراد المنظمة " <sup>4</sup>

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية النشر والتوزيع، ط1، لبنان، ص309.

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص202.

<sup>3</sup> Ali riza, analyses of organisasion justice and organizational identification relation based on teachers perception, universal journal of educational peserch, vol 3, n 5, institute of social science, turkey, 2017, p,489.

<sup>4</sup> Herman sjahrudin, organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior, interplanar treatment taken by the decision makers in organization interpersonal, P,134.

وبما أن العدالة التعاملية تتمثل في مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها فهي بذلك عبارة عن ذلك التصور الذي يكونه الأفراد بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها من صانعي القرار عند وضع الإجراءات وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه<sup>1</sup>

نفهم مما سبق أن العدالة التعاملية يدركها الأفراد عندما يتعايشون مع مدرائهم، كما يتبين لنا أنها امتداد للعدالة الإجرائية فهي تدخل ضمن الإجراءات التي ينتهجها المسؤولون أي تخص مراعاة الجانب الإجتماعي للأفراد وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في إحساس الموظفين بمدى وجود العدالة أو عدمها مما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية تشمل ثلاثة ابعاد (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعاملة) وكل منها اهتم بجانب معين ولكن على الرغم من ذلك فهي مرتبطة مع بعضها ولا يمكن فصل بعد عن آخر أو التركيز على بعد وإهمال الأبعاد الأخرى.

### سادسا/ نماذج العدالة التنظيمية:

يوجد نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعاملة) في ردود فعل العمال داخل المؤسسة وهما:

#### أ\_ النموذج الثنائي العوامل:

لقد كان من مخرجات الدراسة التي قام بها " كونوفسكي وفولجر " سنة 1989 أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي.

أما العدالة التوزيعية فارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، حيث حصل هذا النموذج على التأييد في العديد من الدراسات مثل دراسة " KONOVSKY و CROPANZNO " عام 1991 ودراسة " FOLGER SKARLICKI " سنة 1997. وقد توصلت هذه الدراسات الى أن العدالة التوزيعية

<sup>1</sup>مراد رمزي خرموش، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الحراك المهني اتجاه القطاع العام، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 1، 2023، ص 14.

تمثل محددًا أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الأجر وهذا مقارنة مع العدالة الإجرائية.

### ب \_ النموذج الإضافي:

صمم هذا النموذج من طرف " THIBAUT WALKER " الذي يفترض أن إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في التنظيمات، فقد اهتم هذا النموذج بأهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تعاملية) وتأثيرها على سلوك العامل وعلى أدائه لذلك يمكن اعتبار هذا النموذج نموذجًا شاملاً.<sup>1</sup>

نفهم مما سبق أن كلا هذان النموذجان يساهمان في شرح ووصف أبعاد العدالة التنظيمية وكيف يدركها الأفراد.

### سابعاً / أشكال العدالة التنظيمية:

إن موضوع العدالة التنظيمية موضوع واسع وإرساء العدالة داخل التنظيمات ليس بالأمر السهل ولذلك على المؤسسات أن تسعى لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وعليه فقد تعددت الأشكال التي تظهر فيها العدالة التنظيمية وهذه الأشكال يمكن توضيحها كضما يلي:

#### أ\_ العدالة الداخلية:

وتشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها أي أن يكون الأجر عادلاً و متناسباً مع المؤهلات و الخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة على سبيل المثال يجب أن يتناسب راتب المحاسب مع المؤهلات العلمية التي تتطلبها الوظيفة<sup>2</sup>، حيث يمكن الحديث عن العدالة الداخلية عندما يكون هناك عدل في أجر الوظيفة و يتم ذلك من خلال التقييم العادل للوظائف فإذا تفاوتت نسبة الأجور الممنوحة للوظائف المماثلة أو إذا تم منح فرد ما أجراً لا يستحقه فإن هذا سينعكس سلباً على المنظمة و بالتالي غياب العدالة الداخلية.

<sup>1</sup> أسماء خيري، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص177.

يمكن القول أن هذا الشكل من العدالة ركز على العدالة في الأجور و هذا ما يرتبط ببعد عدالة التوزيع و على اعتبار أن الأجر عنصر مهم للفرد فإنه يساهم في تشكيل إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية.

#### ب \_ العدالة الخارجية:

هذا الشكل من العدالة التنظيمية يشير الى ضرورة العدالة في الأجور والرواتب التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة أي يجب أن يكون راتب المحاسب في المنظمة ما هو نفسه الراتب في منظمة أخرى وإذا ما تبين أن هناك إختلاف وتفاوت في الأجور والتعويضات في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى فهذا يعني عدم وجود مساواة وغياب العدالة وبالتالي فلن يشعر الأفراد العاملين بالإشباع.<sup>1</sup> ومنه يمكن القول أن شعور الفرد بالعدالة الخارجية يتحقق عندما تكون الأجور و التعويضات نفسها في جميع المؤسسات الأخرى و بالتالي تحقيق العدالة التنظيمية في شكلها الخارجي.

#### ج \_ العدالة الفردية:

ويأتي هذا الشكل بعد تحقيق العدالة الداخلية و العدالة الخارجية حيث تشير الى المقارنة التي يقوم بها الأفراد العاملين في نفس الوظيفة داخل نفس المؤسسة و هذه المقارنات التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات مثل مقارنة ما يحصل عليه من حوافز بينه و بين العاملين و كذلك تكافؤ الجهد و العمل و بالتالي يحكم على مدى عدالة أو عدم عدالة الجهاز الإداري.<sup>2</sup>

نستنتج مما سبق تنوع اشكال العدالة التنظيمية من داخلية الى خارجية الى فردية وهذا التنوع يمكن اعتباره محاولة من طرف المؤسسة لتحقيق تقييم عادل للجهود التي يبذلها العمال في المؤسسة.

#### ثامنا / مجالات تطبيق العدالة التنظيمية:

إن نجاح أي منظمة وتحقيقها لأهدافها مرتبط بمدى تطبيقها للعدالة التنظيمية حيث أصبحت ضرورية للاحتفاظ بالموارد البشرية الفعالة وتوفير جو من الإستقرار و الرضا في محيط العمل و هذا لا يتحقق إلا

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص178.

<sup>2</sup>مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو العام، مرجع سبق ذكره، ص 57.

بتوفر العدالة داخل التنظيم حيث أصبح على المؤسسات أن تحقق المساواة في جميع الإجراءات و القرارات و الإبتعاد كل البعد عن المحاباة و التحيز و عليه فقد تعددت المجالات التي تطبق فيها العدالة التنظيمية و هي كما يلي:

### 1\_ عدالة الترقية:

للترقية دور هام لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي و المنظمة تحقق رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، و أحد الممارسات الإدارية الحديثة و الجيدة في مجال الترقية هي رسم خرائط الترقى و التي تتمثل في سعي المنظمة لتخطيط المسبق لعمليات الترقية المستقبلية و الفرد الذي يحصل على الترقية يتحمل واجبات و مسؤوليات أكبر و يتمتع مقابلها بمزايا مادية أكبر.<sup>1</sup>

وتقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين بحيث يتم تصميم خطط لتوضيح الإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الأعلى ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها فيجب أن تكون عملية الإختيار تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.<sup>2</sup>

ومنه فإن منح الترقية يجب أن يكون على أسس مدروسة وموضوعية بحيث تراعي مبدأ الجدارة

والإستحقاق والكفاءة والخبرة وبالتالي فإن كل فرد يأخذ حقه من الترقية وهذا من شأنه تحقيق العدالة التنظيمية والذي بدوره يؤدي الى إحساس العاملين بالإرتياح والإستقرار ويكونون أكثر إلتزاما.

### 2\_ عدالة تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو من بين الوظائف المستمرة والأساسية لإدارة الموارد البشرية فمن خلاله يتم معرفة نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات في المنظمة و تحقيق

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص385.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 199.

العدالة التنظيمية، " و يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية و البحث عن كيفية تميتها و تطويرها " <sup>1</sup>.

ولعملية تقييم الأداء قواعد تتلخص فيما يلي:

\_ أن يكون صادقا.

\_ أن يتقبله جميع العاملين عن اقتناع.

\_ العدالة والحساسية: يعني قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد والغير الجيد.

\_ أن يكون التقييم موضوعيا.

\_ أن يكون علنيا وليس سريرا حتى تكون هناك شفافية.

" ويساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية في تحسين علاقات العمل وخلق شعور بالراحة والاستقرار في العمل بسبب وجود نظام عادل وسليم لتقييم الأداء حيث أنه عندما يكون النظام موضوعيا وعادلا فإنه يساعد في رسم سياسة جديدة لتدريب العاملين وتطوير أدائهم إضافة الى إعداد سياسة فعالة للرقابة " <sup>2</sup>.

ويقصد من هذا كله أنه يجب على المدراء والمسؤولين القائمين على تقييم الأداء أن يطبقوا هذه قواعد التقييم مع التأكيد على إخضاع الجميع لهذه العملية دون استثناء ودون تحيز الى أي فرد وتقييم العمال بشكل منصف حتى يتقبلها العمال عن اقتناع ويستدركون جوانب النقص في أدائهم وبالتالي يستطيع المسؤولون وبطريقة موضوعية تحديد المكافآت والعوائد المناسبة لكل عامل.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص169.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة الجامعية لنشر والتوزيع، 2001، ص258.

## \_ عدالة الأجور والمكافآت:

" يعرف الأجر على أنه الدخل الذي يتقاضاه العامل مقابل الخدمة التي قدمها " <sup>1</sup>

وتعتبر أنظمة الأجور والرواتب أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد وتحقيق الرضا الوظيفي لديه ويجب أن يكون هذا الأجر عادلاً ومنصفاً " <sup>2</sup>

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لوضع هيكل للأجور و المكافآت و الرواتب هو ضمان أن يحصل كل فرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته " <sup>3</sup>

ويهدف كذلك الى بناء هيكل عادل للدفع يطبق على جميع الأفراد دون استثناء كل حسب وظيفته وأدائه. <sup>4</sup>

إذ إنه من الضروري إعداد هيكل للأجور عن طريق تقييم الوظائف وبالتالي يساعد هذا الأمر الفرد على فهم سياسات المنظمة فيما تعلق بالأجور بشكل يحقق العدالة والموضوعية مما ينتج عنه تقليل الشكاوي حول الأجور. <sup>5</sup>

فعلى المنظمة أن تدفع الأجر العادل بحيث تحقق العدالة الداخلية لكون الأجر عامل مهم في إدراك العدالة والمساواة وذلك في إطار مقارنته الدائمة مع زملائه فإدراكه لما يحصل عليه الآخرون يؤثر على شعوره بالمساواة. <sup>6</sup>

أما فيما يخص المكافآت فعلى المدراء مراعاة الفروق الفردية لأن للأفراد إحتياجات مختلفة والشئ الذي يبدو مدعماً لفرد ما قد لا يكون مدعماً لفرد آخر وعلى المدراء مراعاة هذا الأمر أثناء منحهم للمكافآت ومن بين هذه المكافآت: الترقيّة، فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يجب مراعاة النظام المتبع في توزيع هذه المكافآت لتأكد من عدالته. <sup>7</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية للنشر والتوزيع، 2003، ص45.

<sup>2</sup>خيزر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ط 1، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>3</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص235.

<sup>4</sup>حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، دار الدامعية للنشر والتوزيع، ص277.

<sup>5</sup>عبد الغفار حنفي، المرجع نفسه، ص237.

<sup>6</sup>حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص143.

<sup>7</sup>حسن رواية، مرجع سابق، ص 237.

أما فيما يخص التعويضات فيتم تحليل الوظيفة للتأكد من عدالة التعويضات التي يتلقاها الموظف من وظيفته وذلك من خلال تحديد مستوى تعقد الوظيفة وصعوبتها وواجباتها ومسؤوليتها والمهارات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة حيث أن صاحب العمل يجب أن يضع جداول عادلة للأجور بعد تحليل الوظائف.<sup>1</sup>

وهذا ما يسمح بتكوين حكم على مدى عدالة التوزيع وبالتالي فالتحيز وعدم تطبيق الإنصاف والعدل أثناء منح الأجور والمكافآت سيؤدي الى انعكاسات للفرد والمنظمة ككل مثل غياب الإستقرار والأداء الوظيفي.

#### 4\_ عدالة الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب على أنه " مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب أفراد لشغل الوظائف<sup>2</sup> بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب " .

وتقوم هذه العملية على قواعد تتمثل في:

\_ الإتيان بالأشخاص أصحاب الكفاءة لشغل الوظائف في المنظمة.

\_ تقليل عدد الأشخاص الغير مؤهلين اشغل المناصب في المنظمة.

\_ تحقيق الإستقرار الوظيفي نتيجة جذب الأفراد ذوو المؤهلات.

\_ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين أي تحقيق العدالة بعيدا عن التحيز والمحاباة لأن أساس الإختبار هو الكفاءة والخبرة.

وبالتالي فمن أجل تحقيق عدالة الإستقطاب يجب مراعاة الجوانب والقواعد السابقة الذكر وأي إخلال بها سيؤدي الى اللاعدالة، فمن خلال منح الفرص للأفراد أصحاب الكفاءات لطلب الوظيفة المناسبة تتحقق عدالة الإستقطاب أي يوضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة أي يشغل وظيفة تتناسب وقدراته وكفاءاته.

<sup>1</sup>صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 66.

<sup>2</sup>أسامة كامل، محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص.ص79-80.

وللاستقطاب مصدرين:

مصادر داخلية: يعني إعتقاد المنظمة على سوق عمل داخلي عن طريق الترقية أو إحلال التنافس داخل المنظمة واعتماد المنظمة على هذا المصدر يحقق الإستقرار للعاملين ويرفع الروح المعنوية.

مصادر خارجية: وتشمل طلبات التوظيف، مراكز العمل والتأهيل، الجامعات، توصيات العاملين في المنظمة وهذا المصدر يساعد في الإستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون.<sup>1</sup>

### 5\_ عدالة التدريب:

يعرف التدريب على أنه: " عملية تهدف الى جعل الأفراد فاعلين في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية مهاراتهم وتطوير سلوكهم ".<sup>2</sup>

أي أنه الطريقة التي يتبعها المدراء لزيادة كفاءة وفاعلية العاملين.

حيث يجب على المؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحسين أدائهم من خلال تزويدهم بالمعلومات عن كيفية أداء العمل وبالتالي فمن العدل أن يتم تزويد الأفراد بكافة المعلومات عن طريقة اداء الأعمال إضافة الى أن يخضع جميع الأفراد كلهم الى التدريب دون إستثناء أي عدالة عملية التدريب وعدم تطبيقها على فئة دون الأخرى أو إعداد خطة تدريبية لصالح فئة معينة وهذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالعدالة داخل العمل.

نستنتج مما سبق تعدد المجالات التي تطبق فيها العدالة التنظيمية

قمنا في هذا الفصل بعرض مختلف العناصر المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية بدءا من أهميتها ومبادئها ومقوماتها وأشكالها وإنتهاءا بمختلف المجالات التي تطبق فيها العدالة التنظيمية كعدالة الأجور وعدالة التدريب، الترقية ....

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم بدر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص. ص 126-

127.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص16.

ومن خلال عرضنا لهذه العناصر استنتجنا أنه من المهم جدا على المنظمات الاهتمام والسعي لتطبيق العدالة التنظيمية كونها عنصر يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية مثل الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية يشكل تحديا كبيرا أمام المؤسسات حيث يجب عليها الإحاطة بكل جوانب العدالة فغياب العدالة داخل التنظيمات يترتب عنه نتائج سلبية أفرد والمنظمة على حد سواء.

تمهيد

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي

ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

خامساً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

سادساً: محددات ومسببات الرضا الوظيفي

سابعاً: مظاهر الرضا الوظيفي

ثامناً: طرق قياس الرضا الوظيفي

تاسعاً: أساليب تنمية الرضا الوظيفي

عاشراً: نظريات الرضا الوظيفي

حادي عشراً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا و ذلك لإرتباطه بمشاعر الإنسان العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه ، و البيئة المادية المحيطة به ، لذا فقد قام العديد من الباحثين و الكتاب بدراسته باستمرار فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين و ذلك أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين حيث أن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي و الاجتماعي ، فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل و النجاح هو المعيار الموضوعي الذي يقوم عليه تقييم المجتمع لأفراده ، و عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق الى أساسيات الرضا الوظيفي بداية بأهميته و عناصره و أنواعه و خصائصه و كذا مظاهره إضافة الى العوامل المؤثرة عليه و محدداته و طرق قياسه و أخيرا أساليب تنميته و نظرياته .

### أولا / أهمية الرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع مستوى إنتاجيتهم، وعليه تظهر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

1\_ تحقيق الاستقرار في العمل وتخفيض تكاليف ترك العمل فالفرد الذي يشعر بالرضا الوظيفي لا يفكر في ترك العمل.

2\_ تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها كونها تعمل على إشباع رغباتهم وحاجاتهم وتحقق لهم الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

3\_ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي في المنظمة الى زيادة طموح العاملين في المنظمات.

4\_ انخفاض حوادث العمل نتيجة رضا العاملين عن عملهم.

5\_ زيادة الإنتاجية حيث أن تحقيق الرضا الوظيفي يؤدي الى رفع الإنتاجية وذلك للإرتباط الشديد بينهما

6\_ إشباع حاجات الفرد كاملة.

7\_ تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل.

8\_ خلق توازن بين قدرات الفرد والمهنة الموكلة إليه وذلك للوصول الى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، وكلما كانت الوظيفة مصدر إشباع وذات منافع متعددة للفرد العامل كلما زاد رضاه عن الوظيفة.

9\_ انخفاض ملموس وواضح في مستوى التمارض والحوادث بالمقارنة مع تحقيق مستوى أمان عالي

10\_ انخفاض الشكاوي و الإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على سير المنظمة.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة للفرد والمنظمة حيث أن الفرد الذي يعمل في مؤسسة يشعر فيها بالإرتياح وإشباع حاجاته سيظل يعمل فيها ولن تكون له نية في ترك عمله فيها بل يكون أكثر التزاما مما يعود بالفائدة على المنظمة ككل.

### ثانيا / عناصر الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمائية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2019-2020، ص.ص 91-92.

<sup>2</sup> أمال زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، بسكرة، 2013-2014، ص.37.

تتعدد العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي وهي كما يلي:

1/ نمط الإشراف:

يعتبر نمط الإشراف من بين أبرز العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حيث هناك علاقة وثيقة بينهما فنمط الإشراف يجب أن يكون مبنياً على الثقة والإحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوس ومعاملة العمال معاملة حسنة وبث روح الفريق بينهم إضافة الى إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وهذا من شأنه أن يشعرهم بالأهمية في المنظمة وبالتالي تحقيق رضاهم<sup>1</sup>.

2\_ الرضا عن فرص الترقية:

حيث يطمح الموظف دوماً في الحصول على ترقية حيث يشعر أن ما يقوم به من أعمال تستدعي الشكر والتقدير وبالتالي حصوله على الترقية لتحسين وضعيته وبمنحه الترقية يكون راضياً عن عمله.

3\_ الرضا عن جماعة العمل:

حيث إذا تواجد الموظف في بيئة عمل يرتاح فيها بالإضافة الى موظفين يستطيع التفاهم والتأقلم معهم فإن هذا سيحقق الرضا الوظيفي لديه حيث أن الرضا عن جماعة العمل عامل مهم لتحقيقه.

4\_ الرضا عن ساعات العمل:

كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله والعكس صحيح.

5\_ الرضا عن ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تعلق الفرد بالعمل وتتمثل في: درجة الرطوبة، الحرارة، النظافة. وبالتالي كل هذه العوامل تؤثر في رضا العامل عن عمله.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتفاعل مختلف هذه العناصر مع بعضها البعض فهي في مجملها تشكل العناصر المكونة للرضا الوظيفي.

ثالثاً/ أنواع الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة المال والأعمال، 2016-2017، ص33.

<sup>2</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي للعاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، السعودية، 2009، ص. ص14-15.

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي الى عدة أقسام وفقا لإعتبارات معينة وهي كالتالي:

أ/ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

### 1\_ الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الإعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

### 2\_ الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية للبيئة للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل.

### 3\_ الرضا الكلي العام:

وهو حصيلة الشعور بالرضا الوظيفي التي تكونت من خلال النوعين السابقين.

ب/ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

### 1\_ الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال من خلال عملية الأداء الوظيفي حيث يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

### 2\_ الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع وذلك عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

#### رابعاً / خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة خصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

1\_ الرضا الوظيفي موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون مصدر رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات متعددة كما أن مواقفه تتباين ونتيجة لهذا الإختلاف تباينت وتتنوع طرق قياسه.

2\_ يعد الرضا الوظيفي حصيلة الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل حيث يتضح أثناء تقدير الفرد للعمل وإدارته ويعتمد هذا التقدير على نجاح الشخص أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

3\_ إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى أي رضا الفرد عن شيء لا يعني رضاه عن الأشياء الأخرى فتوقعات وحاجات الأفراد تختلف من فرد لآخر.<sup>2</sup>

4\_ اختلاف درجة الرضا عن العائد الذي يتحصل عليه الفرد فالعائد أو الأجر الذي يتحصل عليه اليوم قد لا يرضى به مستقبلاً ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ويحتاج باستمرار الى تنميته وتكيفه مع التغيرات كالتغير في الأجر.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي يتميز بخصائص تميزه عن خصائص المتغيرات التنظيمية الأخرى كونه يتسم بخاصية الفردية فهو متعلق بالفرد ذاته لذلك فهو يختلف من فرد لآخر.

#### خامساً / العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، ص. ص 65-66.

<sup>2</sup> خالد علي سعد الحوتي، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، بنغازي، 2018، ص. ص 21-22.

<sup>3</sup> محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، مرجع سبق ذكره، ص 31.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1\_ الأجور والرواتب:

يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم العمل والعكس صحيح.

2\_ محتوى العمل وتنوع المهام:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية حيث يشعر الفرد بأهميته عندما تمنح له صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.<sup>1</sup>

3\_ إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث أن إسناد مهام أو أعمال تتناسب مع القدرة والمعرفة لدى العاملين يؤدي الى تدعيم أدائهم وهذا ما ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4\_ فرص التطور والترقية:

حيث أن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقاً للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي فالأفراد أصحاب الكفاءات العالية لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء ولا بد أن تقابل من قبل المنظمة سياسات للتطور والترقية وتتوافق مع معدلات الأداء لدى الأفراد وطموحاتهم.<sup>2</sup>

5\_ نمط القيادة:

حيث توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين ويشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد. والعكس صحيح في ظل القيادة الأوتوقراطية.

6\_ الظروف المادية للعمل:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص176.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين جواد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص178.

حيث تؤثر الظروف البيئية للعمل من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

7\_ عدالة العائد:

لقد أوضح آدمز في نظرية العدالة أن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته وخبراته وكذلك مستوى تعليمه وغيرها) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم فإذا نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره فسيشعر بعدم العدالة مما ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي والإستياء.<sup>1</sup>

8\_ علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:

توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل في المنظمة إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما وعليه فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والإتصال مع الأفراد الآخرين يؤدي الى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم والعكس صحيح، فأساس قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله للإنتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.<sup>2</sup>

نستنتج مما سبق أنه توجد عدة عوامل في رضا العاملين فهي متفاوتة التأثير عليهم بتفاوت أهميتها ودرجة تأثيرها وكل هذه العوامل تؤثر بصفة طردية على رضا العاملين واستقرارهم في المؤسسة والعكس صحيح مع اعتبار أن الأجر من أهم هذه العوامل لما له من أهمية في حياة الفرد المهنية وفي تحقيق رضاه عن العمل.

### سادساً/ محددات ومسببات الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص. 177-178.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس المرجع نفسه، ص 179.

يمكن تقسيم محددات الرضا الوظيفي الى مجموعتين:

### أ\_ المسببات التنظيمية للرضا:

#### 1\_ نظام العوائد:

والتي تتمثل في الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت هذه العوائد عادلة بين جميع الأفراد في توزيعها ووفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب.

#### 2\_ نمط الإشراف:

إن درجة رضا الفرد عن وظيفته تتأثر بمدى إدراكه بمدى وجود الإشراف الواقع عليه، فالأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ونظريته حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

#### 3\_ سياسات المنظمة:

بمعنى ضرورة وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد من أجل تنظيم العمل وتوضيح التصرفات بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.<sup>1</sup>

#### 4\_ تصميم العمل:

إن توفير تصميم سليم للعمل يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والإستقلال وكذلك توافر معلومات كاملة وعليه يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

#### 5\_ ظروف عمل جيدة:

فحينما تكون ظروف العمل المادية مناسبة من إضاءة وحرارة، وتهوية وحجم المكتب وترتيب المكاتب وكذا حجم الاتصالات الشخصية وغيرها كلما ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم.<sup>2</sup>

### ب\_ المسببات الشخصية للرضا:

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات (فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص202.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص203.

إن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك افراد بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب الى الرضا أو الإستياء وفيما يلي أهم هذه الأسباب:

1\_ احترام الذات:

فكلما كان هناك ميل للأفراد واحترام ذاتهم وآرائهم كلما كانوا أقرب الى الرضا عن العمل والعكس صحيح.

2\_ تحمل الضغوط:

فحينما يكون هناك الفرد قادرا على تحمل الضغوط في عمله وعرف كيف يتكيف معها كان أكثر رضا عن عمله والعكس صحيح.

3\_ المكانة الإجتماعية:

فكلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية للفرد كلما زاد رضاه عن عمله والعكس صحيح فإذا نقصت شعر بالإستياء وعدم رضاه عن عمله.

4\_ الرضا عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم الى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم فينقلون هذه التعاسة الى عملهم.<sup>1</sup>

مما سبق نستنتج أن مسببات الرضا الوظيفي تنفرع لنوعين الأول يتعلق بالمسببات الشخصية كاحترام الذات، الرضا عن الحياة والثاني متعلق بالمسببات التنظيمية كتنظيم العمل ونمط الإشراف وكلها لها علاقة بتشكيل الرضا الوظيفي.

### سابعا / مظاهر الرضا الوظيفي:

تعدد مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

\_ الإندماج مع الزملاء في العمل.

\_ التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.

\_ زيادة العلاوات الوظيفية إيجابا.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع السابق، ص. ص 203-204.

\_ ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.

\_ الإحساس بالأمن والإستقرار الوظيفي.

\_ تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.

\_ زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

\_ تقليل ظاهرتي التغيب ودوران العمل.

\_ زيادة الاستمرار الوظيفي.

\_ شعور الموظف بالإنتماء التنظيمي وكذا الولاء لمجموعة العمل.

\_ الشعور بالواقعية والتفائل الدائم.

\_ مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن مظاهر الرضا الوظيفي تتعلق بسلوك العاملين في العمل والتي تتمثل في إنخفاض ظاهرة التغيب ودوران العمل وفي مقابل ذلك يزيد الإستقرار الوظيفي واندماج العاملين مع بعضهم البعض، وبالتالي نمو العلاقات الوظيفية والتي بدورها تؤدي الى رضا العاملين عن عملهم.

### ثامنا / طرق قياس الرضا الوظيفي:

تتعدد أساليب قياس الرضا الوظيفي وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

#### 1\_ استخدام قائمة الأسئلة:

تحتوي هذه القائمة على عدة مراحل مثل طبيعة ونوع العمل، عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، واتجاهات الإدارة، وكذلك حرية التعبير، الأجر، الإشراف، وزملاء العمل.

#### 2\_ الملاحظة:

<sup>1</sup>ستي سيد احمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص طرق الكمية المطبقة في التسيير، سعيدة، 2016-2017، ص. ص 21-22.

ومن خلالها يتمكن الملاحظ من الحصول على معلومات والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.<sup>1</sup>

3\_ مقياس ليكرت: "LIKERT":

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً، حيث يقوم على أساس وضع مجموعة من العبارات والتي تعبر عن آراء الفئة موضع الدراسة وذلك حيال موضوع معين، فالشخص المعطى له حرية الاختيار في التعبير عن رأيه والذي يتوافق مع ميوله والتي تكون بإحدى الصيغ التالية: موافق، موافق بشدة، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة.<sup>2</sup>

4\_ الإستبيان:

ويعتبر من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي وهنا يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم والكتابة بشكل واضح وهذا ما يعرف بالإستبيان ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصاً في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الإستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.<sup>3</sup>

5\_ المقابلات:

وقد تكون رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيراً كما أنها تمكن من الحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة والبيانات التي يريدها الباحث بالإضافة الى التعرف على ملامح أو مشاعر المبحوثين في مواقف معينة بالإضافة الى وجود إمكانيات الباحث والمبحوث ومدى توافر الوسيلة المعتمدة لدى الطرفين، كذلك توفر الوقت الكافي للباحث وإمكانياته المالية.<sup>4</sup>

6\_ البيانات الثانوية المتاحة:

<sup>1</sup> محمد الفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص. ص 208-289.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطلح، طلق بن عوض الله سواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، دار جاحظ للنشر والتوزيع، ط 4، جدة، 2003، ص 92-93.

<sup>3</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن نفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص 53.

<sup>4</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (مفهومه، عوامله، نظرياته) ومقياس الرضا الوظيفي في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص 67.

وهنا لابد من استنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية الموجودة بالمؤسسة وذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، و معدل دوران العاملين، ومع مدى الحصول على مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم الى حد ما على درجة رضا العاملين.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أساليب قياس الرضا الوظيفي متعددة ويجب على الباحثين اختيار الأسلوب الملائم عند القيام بقياس الرضا الوظيفي.

### تاسعا / أساليب تنمية الرضا الوظيفي:

من أهم أساليب زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ما يلي:

#### 1\_ زيادة واجبات الوظيفة:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا الى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤديه من واجبات من أجل مضاعفة إحساسهم بأهميتهم في المؤسسة فاستخدام هذا الأسلوب يؤدي بمهارة يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

#### 2\_ إثراء الوظيفة:

ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفية والسماح للعاملين بالإشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها وعليه الرضا الوظيفي لفئة كبيرة من العاملين.

#### 3\_ الأجور:

للأموال دلالات مهمة فكما أنها محل للبيع والشراء فهي كذلك ترتبط بالتقدير فالعاملين يعيرون اهتماما كبيرا لما يتناولونه من أجور في المنظمة حيث ترتبط هذه الأجور بمكانتهم وقيمتهم كما أنهم يقارنون بينهم وبين زملائهم في المنظمات الأخرى وعليه فهي تؤثر على درجة الرضا لدى العاملين لذلك يجب أن يقتنعوا بما يتناولونه من تعويض مالي لما يؤديه من جهد ووقت يعتبر عادلا.<sup>2</sup>

#### 4\_ الأمان الوظيفي:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمد بشير المغربي، مرجع سابق، ص 289.

<sup>2</sup> خالد علي سعد الحوتي، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء العمل في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يؤدي بدوره الى تأكيد استقرار العاملين والتزامهم في المنظمة فهم يكونون أكثر طواعية للمشاركة في العمل كما أنهم لا يخشون فقدان وظائفهم أو وظائف أقرانهم.<sup>1</sup>

5\_ برامج المنفعة الإضافية:

تتعدد هذه البرامج حسب المنظمة حيث تتضمن إجراءات معينة من أجل تحقيق المرونة في ساعات العمل إضافة الى توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، برامج التقاعد

والمشاركة في الأرباح بالصحة العامة وعليه فإن نجاح هذه البرامج والخطط تزيد الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

كما أن هناك إجراءات وسياسات أخرى لتنمية الرضا الوظيفي تتمثل في:

\_ زيادة الأجور باعتباره العنصر المشبع للحاجات الإنسانية ولكي يتلائم مع أسواق العمل الخارجية:

\_ إثراء الوظيفية وجعلها أكثر تشويقاً للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات.

\_ تدريب الموظفين لزيادة كفاءاتهم.

\_ تحسين ظروف وبيئة العمل.

\_ العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.<sup>3</sup>

\_ إعطاء فرص الترقية لجميع الموظفين.

\_ تنمية الاتصالات الفعالة في المنظمة بين الإدارة والموظفين.

\_ الإستخدام الفعال للحوافز.

\_ الإختيار الدقيق للمديرين ومن لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وتنمية قدرتهم على الإبتكار.

من خلال ما سبق نستنتج أن أساليب تنمية الرضا الوظيفي متعددة ومختلفة وكل واحدة من هذه الأساليب تعود بالفائدة على الأفراد العاملين وعلى المنظمة ككل.

### عاشرا / نظريات الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> علي سعد الحوتي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. ص 283-284.

<sup>3</sup> بيسوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ابتكار للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005، ص. ص 59-60.

حاولت العديد من النظريات تفسير الرضا الوظيفي ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات سنقوم باستعراض أهمها على النحو التالي:

### 1\_ نظرية العاملين لهيزبرغ:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني حيث قدم " فريديريك هيزبرغ " عام 1659 أدلة تفسر بأن مشاعر الرضا والسعادة لدى العاملين تتحكم فيها عوامل مختلفة، حيث كان الرأي الشائع ينظر الى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، بمعنى أن العوامل المؤدية الى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل المؤدية الى عدمه، وعليه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعامل في المنظمة الى مجموعتين:

#### أ \_ العوامل الدافعية:

وهي التي يطلق عليها عادة إسم العوامل الإثباعية وهي تلك العوامل المتعلقة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والتحفيز لدى الأفراد وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، إدراك قيمة العمل فكل فرد يحس بقيمة عمله نتيجة إتقانه لعمله، طبيعة ومحتوى الوظيفة، المسؤولية بالإضافة الى نمو الشخصية وتطورها. وتوفر هذه العوامل هو ما يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

#### ب\_ العوامل الصحية (الوقائية):

وهي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة أكثر من تواجدها في العمل نفسه والتي يؤدي عدم توفرها الى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي الى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي الى الحياد، فتوفير هذه العوامل يساعد في المحافظة على الأمن والسلام في المنظمة ويجنبها الإضراب والمشاكل وتشمل العوامل الصحية ما يلي:

#### \_ الأجر وذلك من حيث كفايته وعدالته.

#### \_ السياسات والأساليب الإدارية من حيث الوضوح والتحفيز.

<sup>1</sup> علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص214.

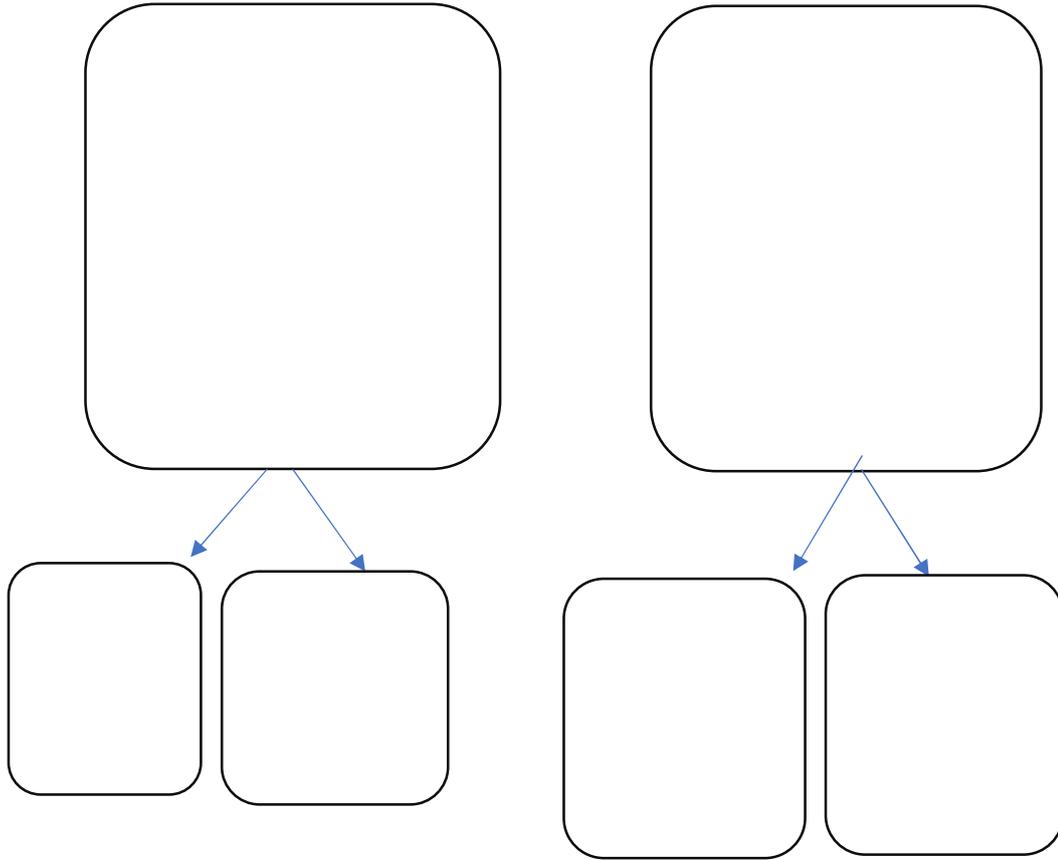
- \_ أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل.
- \_ العلاقات الإجتماعية والإنسانية مع المشرف والزملاء.
- \_ الظروف المادية للعمل كالضوضاء والنظافة والتهوية وغيرها.

فيرى هيزبرغ أن الرضا الوظيفي ليس مفهوما عكسيا لعدم الرضا حيث أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا فالعوامل الوقائية تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها فهي تمنع حدوث حالة عدم الرضا ولكنها لا تحققه أما عوامل الدافعية فهي التي يشعر من خلالها الفرد بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة إندفاعه نحو العمل. أما منطقة الحياد فتمثل النقطة المشتركة بينهما فإنه عند هذه المنطقة لا يوجد رضا وفي نفس الوقت لا يوجد عدم الرضا أي عدم وجود الحالتين معا.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح النظرية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

الشكل رقم (05) يوضح نظرية العاملين لهيزبرغ



المصدر: سعيدة شيخ، "التمكين في المنظمات الخدمائية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2019-2020، البويرة، ص، 122.

## 2\_ نظرية الحاجات المكتسبة 1967:

اقترح ماكلياند " DAVID C.MACLELLAND " نظرية للدافعية حيث ترى أن الدوافع تعتمد على القوى الكامنة داخل الفرد نفسه و أن الحاجات ليست موروثه في البشر ولا هي متماثلة لديهم و أن الحاجات يكتسبها الناس من حياتهم و أن العمل يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات في المواقف المختلفة داخل مكان العمل و عليه ركز ماكلياند على ثلاث حاجات رئيسية : الحاجة للإنجاز، الحاجة للإندماج و الحاجة للنفود .

\_ الحاجة للإنجاز:

ركز ماكلياند في بحوثه على الحاجة للإنجاز باعتبارها أكثر الحاجات إرتباطا بالثراء الاقتصادي للشخص ، فالأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز تكون رغبتهم عالية في بلوغ الأهداف و مواجهة التحديات و التفوق فهناك فئة من الأفراد يسعدهم تحقيق إنجاز ما يقومون به ، فهم يفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الاداء و النتائج و معالجة الأمور بأنفسهم ، لذلك لا ينجحون في المنظمات الكبيرة حيث ينجحون كمخططين و مديرين للمشاريع الصغيرة بحيث تكون حاجاتهم للإنجاز قوية و فاعلة للأداء و عليه فهم يحققون سعادة أكبر عند تحقيق نتائج ناجحة بالمقارنة مع أولئك الذين تكون حاجة الإنجاز لديهم ضعيفة<sup>1</sup>.

\_ الحاجة للإندماج:

ونعني بها الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين والحاجة الكبيرة للأشخاص للإندماج فهم يبحثون عن الحب واعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم، مع تجنبهم للمرارة والألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم، فمثل هؤلاء الناس يسعون للبحث عن عمل تتاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية مع أفراد آخرين لحاجة الشخص أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة إجتماعية، فمن خلال قوة هذه العلاقات الشخصية يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوي الحاجة العالية للإندماج وذلك بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.<sup>2</sup>

\_ الحاجة الى النفوذ:

بمعنى أن الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للنفوذ يسعون للتأثير على الآخرين والتحكم والسيطرة عليهم فيكون للشخص القدرة على التحكم فيما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص وعادة ما يجيدون المناقشة والمخاطبة مع العمال من خلال التأثير على الآخرين، فالشخص هنا يرضيه الشعور بتأثيره في توجيه الأمور من حوله، ويحبطه الشعور بقلّة الحيلة وانعدام التأثير على الآخرين.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق تبين لنا أن هذه النظرية ركزت على دافع الإنجاز.

### 3\_ نظرية التوقع لفروم فيكتور 1994:

<sup>1</sup> وهيبية عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تلمسان، 2011-2012، ص 90.

<sup>2-3</sup> جلال عبد الرحيم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2015-2016، ص. ص 104-105.

تعتبر من النظريات الحديثة التي ركزت على دراسة الفرد، وتحاول دراسة الفرد وقد جاءت هذه النظرية للتعليق عن قوة إندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر ولهذا وضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

\_ يركز سلوك الأفراد على المنفعة الشخصية.

\_ يختار الفرد النشاط الذي يحقق أهدافه.

\_ تلعب التوقعات دورها في إتخاذ الفرد لقراره.<sup>1</sup>

ويفسر فروم سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

\_ التوقع الأول:

وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الاداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي الى إنجاز أداء أفضل.<sup>2</sup>

\_ التوقع الثاني:

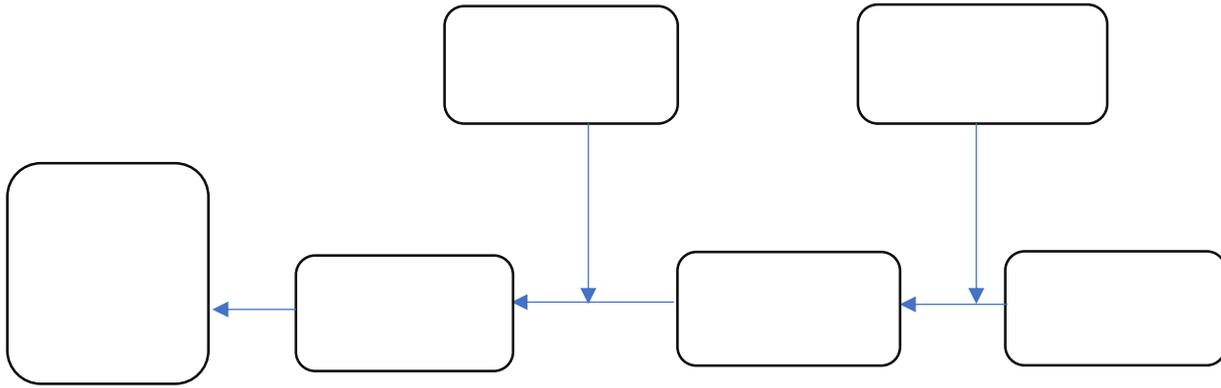
وهو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها أي على ماذا سيحصل مقابل الإنجاز الذي قدمه هل هي مكافأة، عائد ... وهذا التوقع يحدد العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة.

وعليه فإن عنصر الترقب والتوقع هنا يعتبر عاملا مهما في دفع الفرد لإتباع سلوك معين أو الإمتناع عنه.

و يوضح الشكل التالي نظرية التوقع لفروم :

<sup>1</sup>الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014، ص 48.

<sup>2</sup>منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الإبتكار للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص74.



المصدر : سهام إبراهيم شنيش " العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية و الطبية المساعدة ، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية ، ليبيا ، 2015 ص 76 .

حيث يشير الى أن قوة التحفيز عند الفرد لبدل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، ويعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول الى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل هو سيكافئ أم لا.<sup>1</sup>

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة و العائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبدل جهد أكبر و يمكن أن يكونوا راضيين، و تعتمد النظرية على ثلاث جوانب هي:

\_ إدراك الفرد أن جهده سيؤدي الى اداء معين.

\_ إدراك أن هذا الأداء سيؤدي الى نتيجة معينة.

\_ قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.

ويجب على الإدارة معرفة الجوانب التي يهتم بها العاملون إذا رغبت في الحصول على اداء أفضل أن توضح للعاملين الاداء الجيد والمكافآت التي ترغب ويمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء كما يجب على الإدارة معرفة رغبات وتوقعات العاملين وذلك من خلال النقاشات التي تدور بينها.

<sup>1</sup>سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية مدرسة العلوم الإدارية، ليبيا، 2015.ص75.

إن نظرية فروم فسرت الرضا الوظيفي على أساس أن عمليات الرضا تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي كان يتبعه، وبين المنفعة التي يحققها بالفعل فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج مرضية.<sup>1</sup> من خلال هذه النظرية تبين لنا أن التوقع هو جوهر هذه النظرية حيث أن الفرد يقوم بعمله وفي المقابل يتوقع مجموعة من العوائد والمكافآت التي يطمح في الحصول عليها سواء كانت سواء كانت داخلية كالشعور بالإنجاز أو خارجية كالأجر، وعليه إذا كان ما سيحصل عليه أقل مما يتوقعه فهنا لن يكون هناك رضا وظيفي.

### نظرية القيمة لوك إدوين 1976:

تعود هذه النظرية لصاحبها إدوين لوك وتعتبر من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يحصل التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.<sup>2</sup>

ويشير لوك في نظريته الى أن درجة رضا المورد البشري عن عناصر وظيفته المتمثلة في الأجر، الإشراف، الترقية تحدها ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

\_ المقدار الذي يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.  
\_ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري فكلما كان هناك فرق كبير بين ما يحصل عليه الفرد و بين ما يرغب في الحصول عليه من عوائد كلما كانت درجة عدم الرضا متوقعة و العكس صحيح، و عليه فيجب توفير العوائد ذات القيمة و الأهمية العالية للمورد البشري حتى تحقق الرضا الوظيفي.

من خلال ما جاءت به هذه النظرية نلاحظ أن الرضا عن العمل يتحقق عند توفير الحاجات التي تعود على الفرد بالفائدة والتي تبدو له ذات قيمة وتحقق له الإشباع الذي يطمح له.

<sup>1</sup>سهام إبراهيم شنيشح، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup>سعد بكاي، الرضا الوظيفي و علاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، المسيلة، 2017-2018، ص 10.

حادي عشر: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

من خلال ما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تتجلى في من خلال تطبيق قيم العدل و المساواة أثناء تطبيق الإجراءات مع الموظفين باعتباره عصب التطور الإداري، و الذي يساهم بدوره بدوره في استقرار الموظفين في عملهم و زيادة التزامهم مما ينعكس بشكل إيجابي على الأهداف التي تسعى كل مؤسسة الى تطبيقها و ذلك بالحرص على ان يكون الموظف ملتزم بعمله و راض عنه.

كما تبرز أهمية هذه العلاقة في قدرة الرئيس على جعل الموظفين يشعرون بالعدالة التنظيمية مما ينعكس إيجابا على سلوكياتهم مما يزيد من رضاهم.

فالعدالة التنظيمية تتيح للموظفين الفرصة لبناء علاقات ثقة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين وبعضهم البعض، وبالتالي فإن إدراك العدالة التنظيمية من طرف الموظفين يزيد من رضاهم الوظيفي ويعمل على رفع الروح المعنوية ويعزز شعورهم بالارتياح.

و يعكس مفهوم عدالة الإجراءات العمليات الرسمية التي بناء عليها يتم تحديد المخرجات و عليه يجب أن تكون هذه الإجراءات عادلة و تتسم بالإنصاف و الذي بدوره يؤدي الى الإستقرار في العمل و الذي يعد من مظاهر الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لتكافؤ الفرص فهي تعبر عن فرص المشاركة في العمل و المتكافئة للتقدم للوظائف ، إضافة الى عدالة التوزيع التي و التي تتضمن شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز مقابل جهودهم في العمل فالأفراد لا يهتمون بالمخرجات التي يحصلون عليها بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات .

وعليه فإن كل أبعاد العدالة التنظيمية التي أشرنا إليها سابقا لها علاقة بزيادة الرضا الوظيفي.

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي و الذي يعتبر ظاهرة سيكولوجية كشفت الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه فالرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل التي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمد منه و الجماعات التي

تشارك فيه وعليه أصبح من الضروري على المؤسسات أن تحقق الرضا الوظيفي كونه يؤثر على العديد من المتغيرات الأخرى كالإستقرار الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء .

الجانب الميداني

## الفصل الخامس

### مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

#### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1\_ المجال الزمني

2\_ المجال المكاني

3\_ المجال البشري

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1\_ فرضيات الدراسة

2\_ أدوات جمع البيانات

3\_ المنهج المستخدم

4\_ عينة الدراسة

5\_ أساليب التحليل

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية في البحوث الإجتماعية خطوة مهمة لا يمكن التخلي عنها، فبعد التطرق للجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع تصل الدراسة الى ربط الجانب النظري بالجانب الميداني وذلك لإعطاء البحث الصفة الواقعية للقياس كمحاولة لتجسيد كل ما جاء في مشكلة الدراسة وتحليلها ميدانيا والتأكد من صحة الفرضيات والهدف الأساسي من النزول لميدان هو معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بعرض المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة والمنهج الذي تم اتباعه وكذا أدوات جمع البيانات وتحديد عينة البحث.

## أولا/مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة خطوة مهمة في البحث الإجتماعي فهو يجعل الدراسة الميدانية أكثر موضوعية ومصداقية ويساعد الباحث في حل مشكلة بحثه وتنقسم مجالات الدراسة الى ثلاث مجالات تتمثل في: المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

### 1\_ المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية و بما أن موضوع دراستنا العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي فقد اخترنا أن يكون مجال دراستنا في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الواقعة في المنطقة العمرانية تاسوست بولاية جيجل ، حيث يحدها شمالا السكة الحديدية و شرقا المنطقة العمرانية تاسوست و غربا مدينة جيجل و تقدر مساحتها ب 39.5 هكتار ، أما فيما يخص نشأتها فقد كانت بموجب قرار وزاري المؤرخ في 24 أوت 2004 و تم فتح أبوابها يوم 4 سبتمبر 2007 و تتضمن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية الأقسام التالية :

\_ قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.

\_ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.

\_ قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

\_ قسم الإعلام والاتصال.

\_ قسم علم الاجتماع.

\_ قسم علوم التربية وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

### 2\_ المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد مجتمع البحث الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وعليه فقد اخترنا أن يكون مجالنا البشري الموظفين في الكلية، حيث بلغ عددهم 90 موظف موزعين الى ثلاث فئات

هي:

\_ فئة الموظفين الإداريين: 37 موظف.

\_ التقنيون: 23 موظف.

\_ أعوان المصالح: 30 موظف.

### 3\_ المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي استغرقتها الدراسة بجانبها النظري والميداني وعليه فقد قسمنا هذه الدراسة الى جانبين:

\_ **الجانب النظري:** وذلك من مرحلة اختيار الموضوع الى عملية البحث عن المراجع التي تخدم الموضوع وضبط المفاهيم والبحث عن الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وفرضياتها والتي امتدت من بداية جانفي الى غاية شهر مارس 2023.

\_ **الجانب التطبيقي:** وقد قسمناه الى مراحل:

#### \_ المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة قمنا بدراسة استطلاعية حيث قمنا بالنزول لميدان الدراسة وكان ذلك يوم 17 أبريل 2023 حيث قمنا بإجراء المقابلة مع رئيس المصلحة وبعض الموظفين للحصول على بعض المعلومات إضافة الى ذلك الحصول على الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك الحصول على التعداد الكلي للموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

#### \_ المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة قمنا بتوزيع ثلاث استمارات تجريبية على بعض الموظفين لتحديد مدى استجابة المبحوثين لها وكذلك إعادة ضبط أسئلة الإستمارة بشكل صحيح. وقد كان ذلك يوم 18 أبريل 2023 وقمنا بإسترجاعها في نفس اليوم.

\_ **المرحلة الثالثة:** وكانت يوم 23 أبريل 2023 حيث قمنا بتوزيع الإستمارات النهائية على المبحوثين

وقد قمنا بتوزيع 40 استمارة الى غاية يوم 27 أبريل 2023 حيث قمنا بإسترجاع كل الإستمارات الموزعة.

## \_ المرحلة الرابعة:

وهي المرحلة الأخيرة حيث قمنا بتفريغ وتبويب بيانات الإستمارة في شكل جداول والتعليق عليها.

## ثانيا/الإجراءات المنهجية:

### 1\_ فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

\_ توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

#### الفرضيات الفرعية:

\_ تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل.

\_ يؤدي تكافؤ الفرص الى تحقيق الإرتياح.

\_ يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

### 2\_ المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيار منهج معين في بحث ما دون غيره من المناهج يرجع الى طبيعة موضوع البحث فعملية تحديد المنهج الملائم للدراسة خطوة مهمة لا يمكن تخطيها فهو يمثل المسار الذي ينتهجه الباحث في بحثه للوصول الى نتائج صحيحة.

والمنهج هو: "هو أسلوب للتفكير والعمل الذي ينتهجه الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الحصول على حقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة و يرتبط تحديد المنهج الذي يعتمد عليه الباحث لدراسة ظاهرة معينة بموضوع و محتوى الظاهرة المدروسة".<sup>1</sup>

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي لانه يساعد على فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ،حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه " طريقة لوصف الموضوع المراد

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته، دار المؤتمن للتوزيع، عمان، ص 35.

دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتنظيم النتائج التي يتم التوصل إليها إلى أشكال يمكن تفسيرها

1 «

كما يعرف على أنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة الدقيقة" 2

### 3\_ أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات ضرورية جدا في أي بحث كان خاصة في البحوث الاجتماعية حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الإختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث علمي حول موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية أدوات جمع البيانات وعليه فالأدوات التي قمنا باستخدامها هي:

1\_ **الملاحظة:** وتعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى في جمع المعلومات كالاستبيان والمقابلة والوثائق.

وتعرف الملاحظة بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة". 3

كما تعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر، ط3، صنعاء، 2019، ص 46.

<sup>2</sup> عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، دار عالم الكتب للنشر، 2014، ص 131.

<sup>3</sup> إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص 261.

وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته  
1. "

وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة حيث تم تدوين الملاحظات التالية:

\_ حسن الإستقبال والمعاملة من قبل الموظفين وبالأخص رئيسة مصلحة المستخدمين.

\_ حسن التواصل بين الموظفين.

\_ إستجابة أغلبية الموظفين لهذا الموضوع.

\_ بيئة العمل تتسم بالحركية.

\_ تدمير بعض العمال من إجراءات العمل.

\_ صرامة بعض الرؤساء في العمل.

## 2\_ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع المعلومات من الأفراد المبحوثين حول الظاهرة المراد دراستها ويمكن تعريف المقابلة بأنها " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة " 2.

وتعرف أيضا بأنها: " أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختبار فروضه والمقابلة تجرى مع المبحوثين وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة " 3.

المقابلة: هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة إذ يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته " 1.

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 296.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان، 1999، ص 55.

<sup>3</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا، 2008، ص 247.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة (المقننة) الموجهة والمقابلة الغير الموجهة المفتوحة باعتبارها حوار رسمي وقد أجرينا المقابلة مع رئيسة مصلحة المستخدمين وبعض العمال يوم 17 أبريل 2023 وقد تجسدت بنود دليل المقابلة المقننة فيما يلي:

\_درجة الشعور بالعدالة.

\_طريقة توزيع العمل في المؤسسة.

\_أسس الترقية.

\_هل يتم مكافأة العمال المتميزين.

\_هل تكافؤ الفرص بين العمال يؤدي الى شعورهم بالراحة في العمل.

\_سماح الرئيس بالإعتراض على القرارات.

\_مساعدة الرئيس في حل المشاكل الوظيفية للعمال.

\_الشعور بالإرتياح في حال تقييم الأداء.

\_توضيح الرئيس للمهام الموجودة في العمل.

\_تقييم الموظفين لعلاقتهم مع الرئيس.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها من خلال المقابلة يمكننا التأكد من صدق إجابات المبحوثين في استمارة البحث.

### 3\_ الإستمارة:

<sup>1</sup>محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1999، ص 55.

تعتبر إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث فهي تعتبر من أفضل التقنيات التي يستخدمها الباحث لقياس مؤشرات البحث والتحقق من فروض الدراسة وتساؤلاتها.

و "هي مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث في موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل الإستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد أو أية طريقة أخرى الى مجموعة من الأفراد والمؤسسات والتي اختارها الباحث كعينة لبحثه ومن المفروض الإجابة على تلك الإستفسارات وتعبئتها بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها للباحث".<sup>1</sup>

وتعرف الإستمارة أيضا على أنها: "أداة للحصول على الحقائق ويعتمد الإستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها".<sup>2</sup>

وفي صياغتنا للإستمارة فقد تم بناؤها على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

قمنا ببناء استمارة تجريبية فبعد الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها في ميدان الدراسة (كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ) و بعد الملاحظات التي سجلناها خلال تواجدها بها قمنا بوضع أسئلة مبدئية تعكس جوهر الإشكال المراد دراسته و عرضها على الأستاذ المشرف ثم أجرينا عليها التجريب على عينة صغيرة من الموظفين شملت 3 موظفين و كان ذلك يوم 19 أبريل 2023 التي تضمنت 45 سؤالا و بعد توزيعها إكتشفنا أن هناك أسئلة متكررة فقمنا بحذفها و أسئلة غير مفهومة عملنا على تعديلها و فقا لمؤشرات الدراسة.

المرحلة الثانية:

<sup>1</sup> عامر إبراهيم فينديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 201.

<sup>2</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الاكاديمية للطباعة والنشر، ص 335.

وهي مرحلة بناء الإستمارة النهائية وهنا تم تعديلها وتضمنت 44 سؤال وقد قمنا بتوزيعها على 40 فردا وكان ذلك يوم 24 أبريل 2023 او قد تضمنت أربع محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية من السؤال 1 الى 7.

المحور الثاني: العدالة الإجرائية والإستقرار في العمل من السؤال 8 الى السؤال 21.

المحور الثالث: تكافؤ الفرص والإرتياح من السؤال 22 الى 32.

المحور الرابع: توزيع أعباء العمل والإلتزام التنظيمي من السؤال 33 الى السؤال 44.

#### 4\_ الوثائق والسجلات:

الوثائق والسجلات تعتبر هي الأخرى من بين أحد وسائل جمع البيانات حيث لها دور كبير في تعزيز المعلومات المتعلقة بموضوع البحث وهذه الوثائق بصفة عامة تحتوي على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الوثائق والسجلات المتعلقة ب:

\_ الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

\_ العدد الإجمالي للموظفين الإداريين، التقنيين، أعوان المصالح.

#### 5\_ عينة الدراسة:

يعد إختيار عينة الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي ويجب أن يتم إختيار العينة المناسبة بشكل صحيح بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث وحاملة لخصائصه.

فالعينة: " هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من مجتمع البحث الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي"<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقيّة العشوائية غير المنتظمة لأنها الأكثر ملائمة لهذا البحث خاصة وأن مجتمع البحث يتكون من ثلاث طبقات تتضمن الموظفون الإداريون، التقنيون، أعوان المصالح.

ويتكون المجتمع الكلي من 90 موظف موزع على ثلاث طبقات:

\_ الإداريون: 37 موظف.

\_ التقنيون: 23 موظف.

\_ أعوان المصالح: 30 موظف.

وقد اخترنا 45% من المجموع الكلي الممثل ب 100% ومنه:

$$90 \leftarrow 100\%$$

$$x \leftarrow 45\%$$

$$x = \frac{90 \times 45}{100} \approx 40$$

ومنه فعينة البحث تضم 40 عامل.

وعليه يمكننا حساب عدد المبحوثين في كل طبقة مهنية كما يلي:

<sup>1</sup> عامر فندليجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي و النوعي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص255.

حساب طبقة الموظفين الإداريين:

$$37 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 45\%$$

$$X = \frac{37 \times 45}{100} = 17$$

ومنه تتكون طبقة الموظفين الإداريين من 17 فردا.

حساب طبقة التقنيين:

$$23 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 45\%$$

$$x = \frac{23 \times 45}{100} = 10$$

ومنه طبقة التقنيين تتكون من 10 أفراد.

حساب طبقة أعوان المصالح:

$$30 \longleftarrow 100\%$$

$$x \longleftarrow 45\%$$

$$x = \frac{30 \times 45}{100} = 13$$

ومنه طبقة أعوان التحكم تتكون من 13 فردا.

## 5 \_ أساليب التحليل:

في هذه المرحلة اعتمدنا على نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الإستعانة بهما من أجل فهم المعلومات والمعطيات التي استمدت من الواقع وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي وذلك النحو التالي:

**الأسلوب الكيفي:**

في دراستنا الحالية استخدمناه في التعليق وتفسير البيانات والمعطيات المكتمة في الجداول الإحصائية ووصفها مع ربط هذه المعلومات بالإطار النظري بغرض إختبار صحة الفرضيات.

**الأسلوب الكمي:**

وهو الأسلوب الذي يعالج المعلومات معالجة رقمية ويعمل على تكميم المعطيات المتحصل عليها أي تفريغ الإستمارة وجدولتها وحساب التكرارات والنسب المئوية.

وعليه لكي يتحقق التكامل المنهجي في الدراسة من خلال التحليل والتفسير استعنا بالأسلوبين معا.

قمنا في هذا الفصل بعرض الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا الحالية حيث قمنا بتحديد المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي بالإضافة الى أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في كل من الإستمارة، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق كما قمنا بتحديد عينة الدراسة، إضافة الى تحديد أساليب التحليل وهما الأسلوب الكمي والكيفي، وعليه شكلت هذه العناصر سندا منهجيا ساعد في تسهيل معالجة الموضوع والمرحلة التي تمكننا من المرور الى المرحلة الموالية وهي تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

## الفصل السادس:

### عرض وتحليل البيانات الميدانية

#### تمهيد

أولاً: جمع وتحليل بيانات الدراسة.

1\_ البيانات الشخصية.

2\_ بيانات الفرضية الأولى.

3\_ بيانات الفرضية الثانية.

4\_ بيانات الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعد التطرق لفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها في الدراسة الميدانية باعتبارها خطوة مهمة في البحث الاجتماعي. وسنقوم في هذا الفصل بعرض وتفريغ البيانات التي تضمنتها محاور الإستمارة في شكل جداول إحصائية وحساب النسب المئوية والتكرار النسبي مع استخدام الإختبار الإحصائي المناسب للتأكد من صحة الفرضيات.

أولاً/تحليل البيانات الميدانية:

1\_ المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الجنس
47.5%	19	ذكر
52.5%	21	أنثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن عدد الإناث بلغ 21 وذلك بنسبة 52.5 % من الحجم الإجمالي للعينة المختارة في حين بلغ عدد الذكور 19 بنسبة 47.5 % حيث نلاحظ تقارب كبير بين أفراد العينة من حيث الجنس وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يتلائم مع كل من الذكور والإناث وكذلك دخول المرأة لمجالات العمل المختلفة خاصة المجال الإداري وهذا ما لاحظناه أثناء قيامنا بالدراسة الإستطلاعية حيث أن موظفي الكلية أغلبهم إناث.

الجدول رقم (02)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:	النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
		62.5%	25
	37.5%	15	من 41 الى 51 سنة
	0%	0	من 51 سنة فما فوق
	100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة تعود للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة والمقدرة بنسبة 62.5% وهذا راجع الى كونهم شباب وبالتالي يمتلكون طاقات وقدرات ويتمتعون بالنشاط والحيوية تليها الفئة العمرية من 41 الى 51 سنة بنسبة 37.5% وهذا لكون الكلية تحتاج الى تشغيل أفراد في هذا العمر من أجل إكتساب الخبرة منهم، أما الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق فكانت منعدمة مقارنة مع الفئات الأخرى ويمكن إرجاع سبب ذلك الى إحالة هؤلاء الموظفين الى التقاعد.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
20%	8	ثانوي

جامعي	32	%80
المجموع	40	%100

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن فئة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي الراجحة وذلك بنسبة 80% وهذا راجع الى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب مؤهلا علميا عاليا، تليها فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20% وذلك كون بعض المهام لا تتطلب المستوى العالي لأدائها وعليه فإن لكل منصب شهادته ومؤهلاته.

#### الجدول رقم (04) يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
%40	16	أعزب
%60	24	متزوج
0	0	أرمل
0	0	مطلق
%100	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين شملتهم العينة متزوجون وذلك بنسبة 60% تليها فئة العازبين بنسبة 40% بينما فئة المطلقين والأرامل منعدمة.

ومن خلال القراءة الجدولية نلاحظ أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المختارة و يمكن إرجاع سبب هذا الإرتفاع الى كون المتزوجين أكثر حاجة للعمل و ذلك لتلبية احتياجاتهم الأسرية و لذلك فهم أكثر إلتزاما و تمسكا بالعمل، أما فئة العزاب فهي تمثل ثاني أكبر نسبة و ذلك لأنهم يسعون لإيجاد فرص عمل مناسبة لهم لتحقيق احتياجاتهم المعيشية و بالتالي وجود رضا وظيفي لديهم.

**الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:**

العينة الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 5 الى 10 سنوات	18	45%
من 10 الى 15 سنة	12	30%
من 15 الى 20 سنة	9	22.5%
أكثر من 20 سنة	1	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تعود لأصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات وذلك بنسبة 45% تليها فئة أصحاب الخبرة من 10 الى 15 سنة بنسبة 30% تليها فئة ذوو الخبرة 15 الى 20 سنة بنسبة 22.5% وأخيرا الفئة التي تعود لأصحاب الخبرة الأكثر من 20 سنة وذلك بنسبة 2.5%.

ومن خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ تباين في النسب حيث أن النسبة الغالبة تعود لأصحاب الخبرة من 5 الى 10 سنوات ويمكن إرجاع ذلك الى كون الموظفين قد تم توظيفهم حديثا. تليها فئة أصحاب الخبرة من 10 الى 15 سنة وذلك لكون هؤلاء الموظفين قد شغلوا مناصبهم منذ افتتاح الجامعة

سنة 2008، أما الفئة الأخيرة فتعود لأصحاب الخبرة أكثر 20 سنة وذلك بنسبة 2.5 % وهي نسبة قليلة ويمكن إرجاع سبب ذلك لإحالة أغلبهم الى التقاعد.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهنة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة طبيعة المهنة
45%	18	موظف إداري
22.5%	9	تقني
32.5%	13	عون مصلحة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة تعود الى الموظفين الإداريين بنسبة 45% يليها أعوان المصالح 32.5% وأخيرا التقنيون وذلك بنسبة 22.5% ويرجع ارتفاع نسبة الموظفين الإداريين الى كون الجهاز الإداري يتطلب طاقم إداري كبير من أجل تسيير العملية الإدارية وتنظيم أمور الكلية، أما ما يفسر إنخفاض الفئات الأخرى فهذا راجع لكون هذه المراكز لا تتطلب موظفين بأعداد كبيرة

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

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأجر الشهري
2.5%	1	أقل من 25000 دج
37.5%	15	من 26000 إلى 33000 دج
30.5%	12	من 34000 إلى 42000 دج
30%	12	من 43000 دج فما فوق
100%	40	المجموع

من  
الجدول

يتضح  
خلال

أعلاه أن نسبة 37.5% من أفراد العينة يتقاضون أجور تتراوح بين 26000 إلى 33000 دج تليها نسبة 30.5% من المبحوثين يتقاضون أجور تتراوح بين 34000 إلى 42000 دج تليها نسبة 30% من المبحوثين يتقاضون أجر من 43000 دج فما فوق، ويمكن إرجاع هذا التباين في الأجر إلى طبيعة المنصب الذي يشغله كل موظف فالمناصب الإدارية كالمصرفيين تكون أجورهم أعلى أما المناصب الأخرى فتكون أجورهم أقل.

2\_ المحور الثاني: الإجراءات العادلة والاستقرار في العمل

الجدول رقم (08) يبين شعور الموظفين بالمساواة في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%27.5	11	نعم
%72.5	29	لا
%100	40	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 72.5% من المبحوثين أجابوا ب "لا" وهذا ما يدل على عدم شعورهم بالمساواة أما نسبة 27.5% أجابوا ب "نعم". وعليه نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون بالمساواة وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلة الموجهة، وفي المقابل نجد أن نسبة 27.5% يشعرون بالمساواة حيث أن هؤلاء المبحوثين أقرروا في إجاباتهم أن شعورهم بالمساواة يزيد من استقرارهم في العمل والانتماء الوظيفي وكذلك تزيد من الأداء والفاعلية والكفاءة في المؤسسة.

الجدول رقم (09) يبين تقييم الرئيس للأداء في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
----------------	---------	----------------------

نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنا نسبة 57.5% من أفراد العينة أجابوا بنعم وهذا يدل على وجود عدالة في الجانب المتعلق بتقييم الأداء بينما نلاحظ أن 42.5% من المبحوثين أجابوا ب "لا" حيث أنهم لا يشعرون بالعدالة في تقييم الأداء. ومن خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ تقارب في النسب، ويمكن إرجاع سبب ذلك الى اختلاف الرؤساء بين كل مستوى إداري حيث هناك رؤساء يقيمون الأداء بعدالة بينما البعض الآخر لا يقيم بعدالة.

**الجدول رقم (10) يبين توضيح الرئيس للمهام الموجودة في العمل:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
45%	18	نعم
55%	22	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 55% من المبحوثين أجابوا ب"لا" وهذا لأن كل فرد ملزم بمعرفة المهام الموكلة إليه و هذا ما أجاب عليه المبحوثون أثناء إجرائنا المقابلة الموجهة معهم، في حين نجد نسبة 45% اجابوا بنعم حيث بينت إجابتهم أن معرفة المهام يشعروهم بالإرتياح و عدم التشتت و كذا زيادة الثقة بالنفس و التي تحقق الراحة النفسية.

**الجدول رقم (11) يمثل مساهمة الرئيس في حل النزاعات بين العمال:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
47.5%	19	نعم

لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 52.5% من المبحوثين أجابوا ب "لا" ، تليها نسبة 47.5% الذين أجابوا بنعم و نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود للأفراد الذين أجابوا ب"لا" و يمكن إرجاع ذلك الى عدم تدخل الرئيس كثيرا في شؤون العمال كما يمكن إرجاع سبب ذلك أيضا الى أن الرئيس متحيز لطرف ما على الآخر، أما نسبة 47.5% فقد أقروا بأن الرئيس يتدخل أحيانا في حل النزاعات و ذلك لأن بعض النزاعات تؤثر على سير العمل الإداري في الكلية مما يستدعي تدخل الرئيس.

**الجدول رقم (12) يوضح شعور الأفراد بنزاهة الإجراءات:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
30%	12	نعم
70%	28	لا
100%	40	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 70% من المبحوثين لا يشعرون بوجود نزاهة في الإجراءات الإدارية ويمكن إرجاع سبب ذلك الى وجود علاقات مختلفة في مستويات الإدارة وفي المقابل نجد نسبة 30% وهي نسبة قليلة أجابوا بنعم ويمكن إرجاع سبب ذلك الى تطبيق بعض الإجراءات الإدارية العادلة في الكلية.

الجدول رقم (13) يوضح مدى سماح الرئيس للموظفين بالإعتراض على القرارات التي يصدرها

النسبة المئوية	التكرار		العينة		الإحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	ما شعورك	نعم
%32.5	13				
		%20	2	الرضا	
		%40	4	الإرتياح	
		%10	1	الفخر	
		%10	1	الشعور باهتمام الرئيس	
		%10	1	الشعور بالثقة بالنفس	
		%10	1	شعور جيد	
		%23.07	3	لم يجيبوا	
		%100	13	المجموع	
%67.5	27			لا	
%100	40			المجموع الكلي	

تبين لنا المعطيات الكمية للجدول أن أغلب المبحوثين أجابوا ب "لا" وذلك بنسبة 67.5% ويمكن إرجاع سبب ذلك الى طبيعة العمل الإداري وإجراءات العمل التي تتطلب إتخاذ قرارات يجب أن تطبق فوراً لتسيير العمل الإداري في الكلية وهذا ما قاله أغلب المبحوثين في المقابلة الموجهة، تليها نسبة 32.5% الذين أجابوا بنعم وأقروا أن الإعتراض على القرارات التي يصدرها الرئيس يجعلهم يشعرون بشعور جيد يتجلى في الرضا والإرتياح والفخر واهتمام الرئيس بالإضافة الى الثقة بالنفس.

الجدول رقم (14) يمثل مدى إهمال الرئيس للعمال المتميزين في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة		الإحتمالات	
		النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع الى	
20%	8	11.11%	1	التميز في العمل ليس من اهتماماته	نعم
		11.11%	1	لتسيير العمل الإداري	
		11.11%	1	يهملهم حتى لا يرتقوا	
		50%	4	بسبب المحسوبة وتفضيل الأصدقاء	
		11.11%	1	المساواة لا توجد	
		100%	8	المجموع	
		80%	32	/	

المجموع	40	%100

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة كانت لأفراد العينة الذين أجابوا ب "لا" وذلك بنسبة 80% والذين يقرون أن الرئيس لا يهمل العمال المتميزين في العمل ويمكن إرجاع سبب ذلك الى أن الرئيس يعترف بقدرات ومهارات العاملين.

بينما نجد نسبة 20% أقرروا أن الرئيس يهمل الموظفين المتميزين وذلك لكيلا يرتقوا وكذلك بسبب المحسوبية وتفضيل الأصدقاء وعدم وجود مساواة بالإضافة الى أن التميز في العمل ليس من اهتماماته.

الجدول رقم (15) يوضح مدى صعوبة التواصل مع الرئيس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة		العينة	الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار		
%17.5	7			سبب ذلك	نعم
		%42.85	3	التهميش	
		%14.28	1	اللامبالاة	
		%28.57	2	القيادة السلطوية	
		%28.57	2	أخرى	
		%100	7	المجموع	
%82.5	33	/			لا
%100	40				المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن 33 موظف من أفراد العينة أجابوا ب "لا" فيما يخص صعوبة التواصل مع الرئيس و ذلك بنسبة 82.5% و يمكن إرجاع سبب ذلك لوضوح المستويات الإدارية في الكلية فكل قسم له مسؤوله المباشر و الذي يتمتع بدرجة معينة من السلطة. وفي المقابل نجد أن 7 موظفين من أفراد العينة أجابوا بنعم وذلك بنسبة 17.5% فيما يتعلق بصعوبة التواصل مع الرئيس وهذا

ما يتضح في إجاباتهم حيث أفصحوا أن سبب ذلك يعود الى التهميش واللامبالاة أما البعض الآخر أرجعوا السبب الى القيادة التسلطية وأسباب أخرى كالظلم.

**الجدول رقم (16) يوضح قلة الصراعات والحفاظ على العمل:**

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الإحتمالات
87.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلق بقلة الصراعات و الحفاظ على العمل نلاحظ أن 35 موظف من أفراد العينة المختارة أجابوا بنعم وذلك بنسبة قدرت بـ 87.5% حيث أفصحوا أن انخفاض الصراعات يجعلهم مستقرين في عملهم ، و في المقابل نلاحظ أن 5 من أفراد العينة أجابوا بـ "لا" و ذلك بنسبة 12.5% و يمكن إرجاع سبب ذلك الى أن الحفاظ على العمل بالنسبة لهؤلاء لا يقتصر على قلة الصراعات فحسب بل هناك أسباب أخرى كالراتب الجيد و الإحترام و المساواة بين الموظفين و هذا قاله بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلة الغير الموجهة .

**الجدول (17) يوضح التعاون بين الزملاء في عملهم:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
92.5%	37	نعم
7.5%	3	لا
100%	40	المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن 37 موظف من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم فيما يخص التعاون بين الزملاء وذلك بنسبة قدرت بـ 92.5% و يمكن ارجاع سبب ذلك لكون بعض المهام الإدارية تتطلب التعاون بين مختلف المستويات الإدارية و ذلك نظرا لتعدد المهام في الكلية، في حين

نلاحظ أن 3 من افراد العينة أجابوا ب"لا" و ذلك بنسبة 7.5% و يمكن ارجاع ذلك الى طبيعة وظائفهم التي تستلزم العمل الفردي و التركيز و هذا ما لاحظناه أثناء نزولنا للميدان.

**الجدول رقم (18) يوضح علاقة الزملاء والاستقرار في العمل:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
95%	38	نعم
5%	2	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 38 فردا من أفراد العينة المختارة أجابوا بنعم وذلك بنسبة 95% بينما نجد 2 من افراد العينة اجابوا ب " لا " وذلك بنسبة 5%.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ تفاوت كبير في إجابات المبحوثين حيث أن النسبة الأكبر تعود للأفراد الذين أجابوا بنعم والذين أقرروا بأن علاقتهم مع زملائهم تمنحهم نوع من الاستقرار في العمل ويمكن ارجاع ذلك الى التوافق مع جماعات العمل والتعاون فيما بينهم وهذا ما لاحظناه في الدراسة الإستطلاعية.

**الجدول رقم ( 19 ) يوضح طبيعة العلاقة بين التعاون بين الزملاء ومدى الاستقرار في المؤسسة :**

المجموع	2		1		التعاون بين الزملاء الاستقرار في المؤسسة
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
37	66.66%	2	94.59%	35	نعم
3	33.33%	1	5.40%	2	لا
40	100%	3	100%	37	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 94.59% من إجمالي أفراد العينة المختارة أكدوا أنه عندما يتم التعاون مع الزملاء فيما بينهم يشعرون بالإستقرار في المؤسسة و هذا راجع الى أن هذه الفئة من الموظفين يتعاونون فيما بينهم في أداء مهامهم الإدارية مما يعزز لديهم الشعور بالإستقرار في المؤسسة ، أما 66.66% من أفراد العينة صرحوا بأنهم عندما لا يتعاونون فيما بينهم يشعرون بالإستقرار في المؤسسة و هذا راجع الى أن هذه الفئة من الموظفين يشعرون به حتى ولو لم يكن هناك تعاون بين الزملاء، أما 33.33% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يتم التعاون فيما بينهم و لا يشعرون بالإستقرار في المؤسسة ، في حين نجد 5.40% من أفراد العينة بأنه عندما يتم التعاون بينهم لا يشعرون بالإستقرار في المؤسسة و يمكن إرجاع سبب ذلك لكون التعاون بين الزملاء ليس العامل الوحيد للإستقرار بالنسبة لهؤلاء.

وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام معامل " فاي "  $\phi$  وحساب (كا<sup>2</sup>).

$$\phi = \frac{Ad + bc}{\sqrt{(A+b)(c+d)(A+c)(b+d)}}$$

$$\phi = 0.27$$

$$N \times \phi = \chi^2 \text{ ومنه}$$

$$4040 \times 0.27 = 10.8$$

$$10.8 = (\chi^2) \quad (\chi^2) \text{ الجدولية: } 3.84 \quad \text{درجة الحرية } 1 \quad \text{مستوى الدلالة } 0.05$$

وبما أن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية فإنه توجد علاقة ارتباطية بين التعاون بين الزملاء والاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم (20) يوضح تقييم علاقة الموظفين برئيسهم في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات رسمية
30%	12	

حسنة	15	37.5%
مقبولة	12	30%
سيئة	1	2.5%
المجموع	40	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن تقييم الموظفين لعلاقتهم مع الرئيس في العمل حسنة بنسبة 37.5% و هذا راجع الى تفهم الرئيس في بعض الأحيان للموظفين و تفاعله معهم ، في حين نجد نسبة 30% تعبر عن العلاقة الرسمية مع الرئيس و هذا راجع الى تطبيق نوع من الصرامة في العمل لتسيير العمل في الكلية ، كذلك نجد أن علاقة الموظفين برئيسهم تمثل نفس النسبة السابقة بخصوص العلاقة المقبولة ، بينما نجد النسبة 2.5% المتبقية من أفراد العينة صرحوا بالعلاقة السيئة ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدم سماح الرئيس للموظفين بالإعتراض على القرارات و هذا ما صرح به بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلة الموجهة.

الجدول رقم (21) يوضح مدى مساعدة المسؤول المباشر في حل المشاكل الوظيفية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
45%	18			ما شعورك	نعم
			5	الأمان	
			7	الرغبة في العمل	
			5	الراحة النفسية	
			1	أخرى تذكر	
			18	المجموع	
55%	22				لا
100%	40				المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 22 موظف من أفراد العينة أجابوا ب"لا" فيما يخص مساعدة الرئيس في حل مشاكلهم الوظيفية و ذلك بنسبة 55% و يمكن إرجاع سبب ذلك الى أن الرئيس لا يتدخل في حل المشكلات و الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية العمل كما أن أغلبية الموظفين لا يطلبون المساعدة من الرئيس وهذا ما قاله بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلة الموجهة، وفي المقابل نجد أن 18 موظف من أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 45% و هذا يؤدي الى شعورهم بالأمان و الرغبة في العمل و الراحة النفسية و بالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي .

الجدول رقم (22) يوضح عوامل استقرار الموظفين في عملهم:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
17.5%	7	الراتب الجيد
42.5%	17	الأمان الوظيفي
17.5%	7	الصدقة داخل العمل
22.5	9	جميعها
100%	40	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 21 المتعلق بعوامل استقرار الموظفين في عملهم أن 17 موظف من أفراد العينة المختارة أرجع سبب الاستقرار الى الأمان الوظيفي وذلك بنسبة 42.5% بينما نجد أن 9 موظفين أقرروا أن جميع العوامل (الراتب الجيد، الأمان الوظيفي، الصدقة داخل العمل) تساهم في تحقيق الاستقرار في عملهم وذلك بنسبة 22.5%، بينما نجد أن 7 موظفين صرحوا أن الراتب الجيد

هو الذي يجعلهم مستقرين في عملهم لأنه يشبع حاجاتهم وذلك بنسبة 17.5% ونفس النسبة فيما يتعلق بالصدقة داخل العمل.

ومن خلال هذه الإحصائيات نجد أن النسبة الغالبة تعود للأفراد الذين أفصحوا أن الأمان الوظيفي هو ما يجعلهم مستقرين في عملهم ويمكن إرجاع ذلك الى بيئة العمل جيدة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

المحور الثالث: تكافؤ الفرص والإرتياح.

الجدول رقم (23) يوضح منح الرئيس لفرص الترقية للموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة أسسها	
72.5%	29	68.96%	20	الأقدمية	نعم
		6.89%	2	الكفاءة	
		24.13%	7	كلاهما	
		100%	29	المجموع	
27.5%	11	/			لا
100%	40				المجموع الكلي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72.5% من إجمالي أفراد العينة أفصحوا أن رئيسهم يمنح لجميع الموظفين فرص الترقية، بينما نجد نسبة 27.5% من إجمالي أفراد العينة أفصحوا أن رئيسهم لا يمنح للجميع فرص الترقية.

ومن خلال هذه المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ تفاوت كبير في النسب حيث أن النسبة الأكبر تعود للأفراد الذين أقروا بأن رئيسهم يمنح فرص الترقية للجميع و ذلك على أساس الأقدمية بنسبة 68.96% و هذا دليل على أن تاريخ تأسيس الجامعة قديم ( 2008 ) و أنها تحتفظ بالموظفين القداماء الذين لديهم خبرة في العمل ، تليها نسبة 24.13% صرحوا أن الكلية تعتمد على الأقدمية و الكفاءة معا كأساس للترقية حيث أن الموظفين الأقدم هم الذين يمتلكون كفاءة أكبر، و أخيرا تليها نسبة 6.89% أفصحوا أن الكلية تعتمد على الكفاءة كأساس للترقية و ذلك في حال تميز بعض الموظفين .

الجدول رقم (24) يمثل عدالة توزيع العلاوات بين الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الإحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	العينة	
%35	14			ما شعورك	نعم
		%42.85	6	الإرتياح	
		%21.42	3	تكاؤ الفرص	
		%35.71	5	كلاهما	
		%100	14	المجموع	
%65	26			/	لا
%100	40				المجموع الكلي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 23 الذي يوضح عدالة توزيع العلاوات بين الموظفين أن نسبة 65% من أفراد العينة المختارة أجابوا ب"لا" فيما يتعلق بعدالة توزيع العلاوات، تليها نسبة 35% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم.

مما سبق نلاحظ أنه لا توجد عدالة في توزيع العلاوات بين الموظفين ويمكن إرجاع سبب ذلك الى عدم موضوعية التقييم التي تتخذها الكلية وكذا وجود علاقات القرابة، أما بالنسبة للذين أجابوا بأنه توجد عدالة في توزيع العلاوات بين الموظفين وأفصحوا بأنهم يشعرون بالإرتياح وكذا تكافؤ الفرص بينهم.

### الجدول رقم (25) يمثل مدى إشباع الأجر لحاجات الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
25%	10	نعم
75%	30	لا
100%	40	المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 75% من إجمالي عينة البحث صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يشبع حاجتهم ويمكن إرجاع سبب ذلك الى غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار خاصة للموظفين الذين يتقاضون أجور أقل من 25000 دج وهي من بين الأسباب التي جعلت الراتب لا يكفي لقضاء الحاجات اليومية، وفي المقابل نجد أن نسبة 25% من إجمالي أفراد العينة صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه يشبع حاجاتهم وأغلبهم كانوا من الموظفين الذين يتقاضون من أجور من 43000 دج فما فوق يمكن ارجاع سبب ذلك الى قناعتهم.

مما سبق يمكن القول أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يرتبط أساساً بعدالة توزيع الأجر و ذلك وفقاً لمجموعة من الإجراءات الخاصة و يمكن الإشارة هنا إلى المدخل الكلاسيكي الذي تضمن ثلاث نظريات (الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التكوين الإداري لهنري فايول، نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر) حيث تشترك هذه المداخل من حيث نظرتها للعاملين، فالإفتراض الأساسي لها هو " الإنسان كائن إقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي " حيث ترى هذه النظريات أن قوة ارتباط العامل تتحدد في ضوء ما يحصل عليه من أجر.

الجدول رقم (26) يوضح شعور الموظفين بتكافؤ الفرص بين الموظفين في الحصول على مكافأة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
35%	14	نعم
65%	26	لا
100%	40	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة تعود للموظفين الذين يؤكدون على عدم شعورهم بتكافؤ الفرص وذلك بنسبة 65% ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى تأخير الترقية والحرمان من المكافأة وهذا من بين الأمور السلبية التي تحبط العامل وتمنعه من بذل الجهد في العمل، تليها نسبة 35% وهم الموظفون الذين يشعرون بتكافؤ الفرص في الحصول على مكافأة ويمكن إرجاع سبب ذلك

الى أن الرئيس يكافئ الموظفين ذوي الخبرات المهنية لكونه لا يستطيع الإستغناء عنهم من أجل إكساب الموظفين الجدد خبرة في مجال عملهم.

الجدول رقم (27) يبين تلقي الموظفين لعبارات الشكر والإمتنان من الرئيس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة			
		الإحتمالات			
%72.5	29	/			نعم
%27.5	11	النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات	لا
		%27.27	3	الإحباط	
		%9.09	1	الظلم في التقييم	
		%45.45	5	انخفاض الرغبة في العمل	
		%18.18	2	أخرى تذكر	
%100	11	المجموع			
%100	40				المجموع الكلي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 29 موظف أجابوا بنعم فيما يتعلق بتلقي عبارات الشكر من طرف الرئيس وذلك بنسبة %72.5، يليها 11 موظف أجابوا ب "لا" وذلك بنسبة قدرت ب %27.5. ومن

خلال هذه المعطيات نلاحظ تفاوت كبير في إجابات المبحوثين حيث أن النسبة الأعلى قدرت بـ 72.5% وهم الذين أكدوا تلقيهم لعبارات الشكر من طرف الرئيس و يمكن إرجاع سبب ذلك الى الجانب الإنساني للرئيس و هذا ما أشار إليه "التون مايو" الذي نادى بأهمية مراعاة الجوانب النفسية للأفراد حيث أكد أن دوافع الفرد لا يمكن إثارتها فقط بالإعتماد على الحوافز المادية و إنما هناك الحوافز المعنوية و كل هذا يعزز من ارتياح الموظف واستقراره في عمله. ومن جهة أخرى نلاحظ أن نسبة 27.5% أجابوا بـ "لا" حيث أكدوا أنهم لا يتلقون عبارات الشكر من الرئيس مما يسبب لهم الشعور بالإحباط و الظلم في التقييم و انخفاض الرغبة في العمل و يمكن إرجاع سبب ذلك الى تسلط بعض المسؤولين وهذا ما لاحظناه أثناء نزولنا للميدان.

الجدول رقم (28) يوضح العمل في الجامعة والشعور بالفخر:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
40%	16	نعم
60%	24	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال النتائج الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة المختارة أجابوا بـ "لا" أي أنهم لا يفتخرون بالعمل في الجامعة ويمكن إرجاع سبب ذلك الى بعض الممارسات الإدارية وعدم اهتمام المسؤولين بكسب ولاء العاملين وكذلك عدم منح الموظفين الفرصة لإتخاذ القرار، وفي المقابل نجد أن 40% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يفتخرون بالعمل في الجامعة ويمكن إرجاع سبب ذلك الى مكانة المنصب الذي يشغله هؤلاء الموظفين.

الجدول رقم (29) يوضح مدى معاملة الرئيس باحترام:

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الإحتمالات	
%92.5	37	نعم	
%7.5	3	لا	
%100	40	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 92.5% من إجمالي أفراد العينة أي 37 موظف أجابوا بنعم وأفصحوا أن رئيسهم يعاملهم باحترام و يمكن ارجاع سبب ذلك بالإعتماد على نتائج الجدول رقم 26 المتعلق بتلقي عبارات الشكر و الإمتنان من طرف الرئيس حيث أن 72.5% من أفراد العينة أفصحوا أنهم يتلقون عبارات الشكر من طرف الرئيس و كذلك نتائج الجدول رقم 18 المتعلق بتقييم الموظفين لعلاقتهم مع الرئيس حيث أن 37.5% أفصحوا بوجود علاقات حسنة و في المقابل نجد نسبة 7.5% من أفراد العينة صرحوا أن الرئيس لا يعاملهم باحترام و هي نسبة قليلة جدا و يمكن ارجاع سبب ذلك الى تسلط بعض الرؤساء.

الجدول رقم (30) يوضح شعور الموظفين بارتفاع الروح المعنوية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة		
		الإحتمالات		
%65	26	نعم		
		النسبة المئوية	التكرار	العينة سبب ذلك
		%30.76	8	قوانين العمل المرنة

		65.38%	17	علاقات حسنة مع الرئيس	
		3.84%	1	أخرى تذكر	
		100%	26	المجموع	
35%	14	/			لا
100%	40				المجموع الكلي

من خلال الشواهد الكمية أعلاه نلاحظ أن نسبة 65% من المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أي أنهم يشعرون بارتفاع روحهم المعنوية ويمكن ارجاع سبب ذلك الى وجود العلاقات الحسنة مع الرئيس وقوانين العمل المرنة التي تسهل العمل الإداري مما يخلق جو من الاستقرار والهدوء والرضا الوظيفي لدى الموظفين، في حين نجد أن 35% من إجمالي أفراد العينة المختارة لا يشعرون بارتفاع روحهم المعنوية ويمكن ارجاع سبب ذلك الى أن بيئة العمل غير مستقرة.

الجدول رقم (31) يوضح طبيعة العلاقة بين معاملة الرئيس للموظفين باحترام وارتفاع الروح المعنوية:

المجموع	2		1		معاملة الرئيس ارتفاع الروح المعنوية
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
27	0	0	71.05%	27	نعم
13	100%	2	28.94%	11	لا
40	100%	2	100%	38	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 71.05% من أفراد العينة صرحوا بأنه عندما يعاملهم الرئيس باحترام ترتفع روحهم المعنوية، أما نسبة 28.94% من أفراد العينة صرحوا أنه عندما يعاملهم الرئيس باحترام لا ترتفع روحهم المعنوية وهذا راجع الى أن معاملة الرئيس باحترام ليس العامل الوحيد لإرتفاع روحهم المعنوية.

وللتأكد من ذلك قمنا بحساب "معامل فاي  $\phi$ " ووجدناه:  $\phi = 0.33$

و(كا<sup>2</sup>) المحسوبة:  $x^2 = 13.2$  (كا<sup>2</sup>) الجدولية: 9.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1

و بما أن (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكبر من (كا<sup>2</sup>) الجدولية فإنه توجد علاقة ارتباطية بين معاملة الرئيس للموظفين و ارتفاع روحهم المعنوية ..

الجدول رقم (32) يوضح شعور الموظفين بالراحة في مكان العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه نلاحظ تفاوت في إجابات المبحوثين حيث أن نسبة 62.5% من أفراد العينة أي 25 موظف يشعرون بالراحة في مكان عملهم ويمكن إرجاع سبب ذلك الى العلاقات الحسنة مع الزملاء وروح التعاون بينهم وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم 17 المتعلق بالتعاون بين الزملاء حيث بينت النتائج أنهم متعاونين وتسودهم روح الفريق، أما النسبة 37.5% فيمكن تفسير سبب إنخفاض هذه النسبة الى عدم تأقلم الموظفين الجدد في عملهم.

الجدول رقم (33) يوضح الشعور بالإرتياح أثناء تقييم الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
87.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% من أفراد العينة يشعرون بالإرتياح أثناء تقييم الأداء تليها نسبة 12.5% أجابوا ب"لا".

ومن خلال القراءة الجدولية نلاحظ تفاوت كبير حيث أعلى نسبة تعود للأفراد الذين يشعرون بالإرتياح وهذا ما صرح به بعض المبحوثين لنا أثناء إجرائنا للمقابلة الموجهة، بينما نجد نسبة 12.5% أجابوا ب "لا" ويمكن إرجاع سبب ذلك الى أن تقييم الأداء ليس العامل الوحيد الذي يجعلهم يشعرون بالإرتياح ويمكن إرجاع سبب ذلك أيضا الى جهل الموظف وعدم معرفته بالقوانين وكيفية تقييم الأداء وعلى أي أساس يقيم.

الجدول رقم (34) يوضح تكافؤ الفرص بين الموظفين وشعورهم بالراحة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
92.5%	37	نعم
7.5%	3	لا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المختارة أقرّوا بوجود تكافؤ الفرص بين الموظفين وذلك بنسبة 92.5% وفي المقابل نجد أن نسبة 7.5% من إجمالي أفراد أفصحوا عن عدم شعورهم بتكافؤ الفرص وبالتالي عدم شعورهم بالراحة في مكان عملهم.

ومن خلال ما سبق نجد أن تكافؤ الفرص بين العمال يشعروهم بالراحة في العمل وهذا راجع الى الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة في وضع نظام لتكافؤ الفرص ومحاولة إيجاد الوسائل الفعالة لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم مما يزيد شعورهم بالراحة في مكان العمل وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (30) المتعلق بالشعور بالراحة في مكان العمل، وفي المقابل نجد أن هناك من لا يقرّون بوجود تكافؤ الفرص بين الموظفين مما جعلهم يشعرون بعدم الراحة في مكان عملهم وذلك بنسبة 7.5% ويمكن إرجاع سبب ذلك الى المحاباة في بعض الأحيان.

#### المحور الرابع: توزيع أعباء العمل والالتزام

الجدول رقم (35) يوضح تناسب أعباء وواجبات الوظيفة مع قدرات الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
92.5%	37	نعم
7.5%	3	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أفصحوا أن واجباتهم تتناسب مع قدراتهم و ذلك بنسبة قدرت ب 92.5% و يمكن إرجاع سبب ذلك الى الإجراءات التي تتبعها الكلية في توزيع المهام بين الموظفين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تضمن تحقيق أهدافها و مخططاتها بالإضافة الى الدور الفعال الذي يقوم به الرئيس في عملية تقسيم المهام ، كما يعد هذا مؤشر إيجابي على أن الموظف يشعر بالعدالة في الكلية فيما تعلق بالجانب الإجرائي و هذا ما ينعكس إيجابا على رضا العامل ، وهو ما أشار اليه هنري فايول في نظرية التكوين الإداري حيث أن اهتماماته كانت مركزة على الإدارة العليا و كان تقسيم العمل من بين المبادئ الإدارية التي يجب تطبيقها ، و في المقابل نجد نسبة 7.5% من الموظفين العاملين في الكلية من اعتبروا أن أعباء العمل لا تتناسب مع قدراتهم و يمكن إرجاع سبب ذلك الى عدم رضاهم عن ساعات العمل الطويلة.

### الجدول رقم (36) يوضح التكلفة بأعباء العمل وطاقة الموظفين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
35%	14	نعم
65%	26	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 65% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم و أفصحوا أنهم لا يكلفون بأعباء عمل تفوق طاقتهم و يمكن ارجاع سبب هذا الارتفاع هذه النسبة لطبيعة المنصب الذي يشغله كل موظف فكل منصب له مهام محددة و عليه لا يمكن ان يكلف الموظفون بأعباء عمل تفوق طاقتهم بل يعملون في حدود المهام الموكلة إليهم فقط ، أما نسبة 35% فقد صرحوا أنهم يقومون

بأعمال تفوق طاقتهم و هذا ما يتعلق ب 14 موظف و يمكن إرجاع سبب ذلك الى استغلال بعض المسؤولين الذين يكلفون الموظفين بأعمال تفوق طاقتهم وهذا ما لاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلة الموجهة.

**الجدول رقم (37) يوضح مدى حاجة الموظفين للوقت لإكمال العمل:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
42.5%	17	نعم
57.5%	23	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن نسبة 57.5% من اجمالي أفراد العينة أقرروا بأنهم لا يحتاجون الى وقت أكبر مما هو متاح لإكمال عملهم و يمكن ارجاع سبب ذلك الى كون العمل الإداري منظم و لكل رتبة مهامها و هذا ما صرح به بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلة الغير الموجهة ، اما النسبة 42.5% فقد أقرروا انهم يحتاجون الى وقت أكبر لإكمال المهام و يمكن إرجاع سبب ذلك الى ازدياد و كثرة المهام في بعض الفترات خاصة اثناء إجراء الإمتحانات و محاضر المداولات وفترات دراسة الطعون و غيرها

**الجدول رقم (38) يوضح استقبال الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
27.5%	11	نعم
72.5%	29	لا
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 72.5% أجابوا ب "لا" أي أنهم لا يتلقون الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة تليها نسبة 27.5% أجابوا بنعم أي أنهم يتلقون الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة.

و يمكن إرجاع سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم لا يتلقون أوامر من أكثر من جهة مسؤولة الى كون الكلية لها هيكلها و لكل مصلحة رئيس و عليه فإن الموظفين يمثلون لأوامره و هذا ما لاحظناه أثناء نزولنا للميدان حيث أنه ينظم و يسير العمل الإداري في الكلية ، و هذا ما لمح إليه فايول في نظرية التكوين الإداري و ذلك عند حديثه عن المبادئ التي يجب الإستناد عليها لتنظيم الإدارة و أشار الى وحدة الأمر من أجل تحقيق التنظيم ، بينما يمكن إرجاع نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم بأنهم أحيانا يتلقون أوامر من جهات غير مسؤولة عنهم .

### الجدول رقم (39) يوضح عدالة إجراءات توزيع العمل بين الموظفين:

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
47.5%	19	نعم
52.5%	21	لا
100%	40	المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 52.5% من إجمالي أفراد العينة يقرون أن إجراءات توزيع العمل غير عادلة ويمكن إرجاع سبب ذلك الى استغلال بعض المسؤولين لمنصبهم واستخدام صلاحياتهم لقضاء مصالحهم الشخصية مما يؤثر سلبا على سير العمل في الكلية، وفي المقابل نجد نسبة 47.5% من المبحوثين يقرون أن إجراءات توزيع العمل بين الموظفين عادلة ويرجع سبب ذلك لكون بعض الرؤساء أصحاب ضمير وغير مستغلين ويمارسون العدالة بين الموظفين.

### الجدول رقم (40) يوضح تلائم المهام مع التخصص:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%70	28	نعم
%30	12	لا
%100	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من أفراد العينة المختارة أقرروا أن مهامهم تتلائم مع تخصصاتهم وهذا ما يزيد من التزامهم في حين نجد أن 30% من أفراد العينة أقرروا بأن مهامهم لا تتلائم مع تخصصاتهم العلمية ويمكن ارجاع سبب ذلك لعدم شغلهم لمناصب تتلائم مع طبيعة الشهادات التي يمتلكونها.

الجدول رقم (41) يوضح شعور العمال بالروتين:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%72.5	29	نعم
		لماذا
		تكرار المهام
	25	
		%86.20
		النسبة المئوية

		13.76%	4	أخرى تذكر			
		100%	29	المجموع			
لا	11	النسبة المئوية	التكرار	العينة لماذا	%27.5		
				أعمل في إطار ما يمليه القانون		5	45.45%
				يوجد تجديد		6	54.54%
				المجموع		11	100%
المجموع	40				100%		

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح شعور العاملين بالروتين نجد أن 72.5% من إجمالي أفراد العينة والذي يعادل عددهم 29 موظف أقروابانهم يشعرون بالروتين وذلك نتيجة قيامهم بنفس المهام يوميا حيث لا يوجد تجديد في المهام أي أن الاعمال التي يقومون بها بصفة دورية تؤدي الى الجمود وعدم المرونة وفي المقابل نجد من صرح عكس ذلك وذلك بنسبة 27.5% والذي يعادل عددهم 11 موظف من إجمالي العينة المختارة وأقروا بأن عملهم غير روتيني وصرحوا بأنهم يعملون في إطار ما يمليه عليهم القانون وأن العمل يتسم بالتجديد.

الجدول رقم (42) يوضح الإنضباط في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات		
		نعم	كيف ذلك	
95%	38	النسبة المئوية	التكرار	
		18.42%	7	عدم التأخر
		18.42%	7	قلة التغيب
		36.84%	14	القيام بالمهام
		26.31%	10	أخرى تذكر

		38	المجموع	
2	5%		/	لا
40	100%			المجموع الكلي

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن نسبة 95% من إجمالي أفراد العينة ينضبطون في العمل تليها نسبة 5% من إجمالي أفراد العينة لا ينضبطون في العمل.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تعود للأفراد الذين ينضبطون في العمل وذلك عن طريق القيام بالمهام، عدم التأخر، قلة التغيب بالإضافة إلى إتقان العمل، السلوك الحسن، الإلتزام بضوابط العمل ومن هنا نستنتج مدى تشبع هذه الفئة بالقيم والثقافة التنظيمية في العمل وبالتالي ولائهم لعملهم.

بينما نجد أن 5% لا ينضبطون ويمكن تفسير سبب ذلك إلى كون سكن هؤلاء الموظفين بعيد عن مكان عملهم.

#### الجدول رقم (43) يمثل توضيح قوانين العمل وزيادة الإلتزام:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
92.5%	37	نعم
7.5%	3	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 37 موظف من إجمالي أفراد العينة المختارة أفصحوا أن توضيح قوانين العمل يؤدي الى زيادة التزامهم بالعمل وذلك بنسبة قدرت بـ 92.5% تليها نسبة 7.5% الذين أفروا بأن توضيح قوانين العمل لا يؤدي الى التزامهم بالعمل و ذلك بنسبة 7.5% من أفراد العينة.

ويمكن إرجاع سبب ارتفاع نسبة الذين أجابوا بنعم الى كون الرئيس يشرح قوانين العمل وخاصة الموظفين الجدد وهذا ما أفادنا به أحد الموظفين أثناء توزيعنا للإستمارة التجريبية، وفي المقابل يمكن تفسير إنخفاض النسبة الثانية والتي تخص المبحوثين الذين أجابوا بلا الى غموض القوانين، أو الى كون هذه القوانين غير عادلة.

**الجدول رقم (44) يوضح مدى الإلتزام بأداء المهام في الوقت المطلوب:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	40	نعم
١	١	لا
100%	40	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بالتزام الموظفين بأداء المهام في الوقت المطلوب أن كل الموظفين في العينة المختارة يلتزمون بأداء المهام في الوقت المطلوب و ذلك بنسبة 100% و يمكن ارجاع سبب ذلك الى الإجراءات المطبقة في الكلية والتي تنص على احترام مواقيت العمل، و في المقابل نلاحظ انعدام في نسبة الذين أجابوا بـ "لا" و هذا سبب حرصهم و التزامهم في العمل.

**الجدول رقم (45) يوضح تحقيق العدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	40	نعم
/	/	لا
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية أعلاه أن أفراد العينة المختارة يقرون جميعا بأن تحقيق العدالة التنظيمية تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي ذلك أن تحقيق العدالة التنظيمية شرط ضروري في كل مؤسسة وهذا بحسب آراء المبحوثين حيث أن تحقيق العدالة في الممارسات التي يقوم بها المسؤولون في الإدارة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي.

**الجدول رقم (46) يوضح العوامل التي تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي:**

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
35%	14	عدالة القوانين
52%	21	بيئة العمل الجيدة
12%	5	المشاركة في اتخاذ القرار
100%	40	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المختارة أقروا بأن بيئة العمل الجيدة هي العامل الأساسي لزيادة الرضا الوظيفي و ذلك بنسبة 52 % فبيئة العمل الجيدة تعد عاملا أساسا لكي يشعر الموظف بالإرتياح أثناء القيام بعمله، تليها نسبة 35% و المتعلقة بعدالة القوانين حيث أن وضع قانون عادل أمر ضروري خاصة في المجال الإداري، تليها نسبة 12.5% المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار حيث أن المشاركة في اتخاذهم القرار يجعلهم يشعرون بالإرتياح و تقدير الذات و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن توفر عدالة القوانين وبيئة العمل الجيدة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

قمنا في هذا الفصل بعرض او تحليل البيانات الميدانية التي تحصلنا عليها من إجابات المبحوثين على الأسئلة التي تضمنتها محاور الإستمارة وذلك وفق الأسلوب الكمي والكيفي حيث قمنا بتفريغها في شكل جداول إحصائية والتعليق عليها وتفسيرها.

وهذه المرحلة خطوة مهمة في أي دراسة إمبريقية حيث ساعدتنا هذه الخطوة في تبيان مخرجات هذه الدراسة وانطلاقا من هذه النقطة سنقوم بتفسير ومناقشة النتائج.



## الفصل السابع: مناقشة النتائج

### تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

1\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

2\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

3\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد تكميم و تبويب البيانات الميدانية في الجداول الإحصائية و تفسيرها و التعليق عليها سننتقل الى مرحلة مناقشة النتائج و هذه آخر خطوات البحث السوسولوجي و أهمها حيث لا يمكن الإستغناء عن هذه المرحلة حيث سيتم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة و الفرضيات الفرعية بالإضافة الى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و مقارنتها مع دراستنا الحالية ، و هو الأمر الذي يسمح بتقصي طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي حيث تهدف كل دراسة علمية الى إبراز القيمة المضافة و العلمية لهذه النتائج و مدى الموضوعية التي تحلت بها.

أولاً / تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

**1\_ خصائص العينة:**

يتضح من خلال الشواهد الكمية والمرتبطة بخصائص العينة والمقدر عددهم ب40 فرداً أنها تتسم بالخصائص التالية:

- \_ أن أغلبية الموظفين في الكلية إناث وذلك بنسبة 52.5%.
- \_ أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 62.5%.
- \_ غالبية الموظفين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 80%.
- \_ غالبية الموظفين متزوجين وذلك بنسبة 60%.
- \_ معظم الموظفين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات وتمثل نسبتهم 45%.
- \_ أغلبية الموظفين طبيعة مهنتهم موظفون إداريون والتي تقدر نسبتهم ب45%.
- \_ الاجر الشهري لدى أغلبية الموظفين في العينة المختارة من 26000 دج الى 33000 دج وتمثل نسبتهم 37%.

**النتيجة الجزئية الأولى لخصائص العينة:**

- تغلب فئة الإناث.
- السن الغالب من 30 الى 40 سنة.
- المستوى التعليمي جامعي.
- أغلبية العمال متزوجون.
- الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات.
- أغلبية الموظفين إداريون.
- الأجر الغالب من 26000 الى 33000 دج.

## 2\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها " تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل " ومن خلال قياسنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية:

- \_ وجود نسبة كبيرة من الموظفين أقروا بأنهم لا يشعرون بالمساواة في المؤسسة التي يعملون بها.
- \_ غالبية الموظفين أقروا أن رئيسهم لا يوضح لهم المهام الموجودة في عملهم.
- \_ معظم الموظفين أفصحوا أن الرئيس لا يساهم في حل النزاعات فيما بينهم.
- \_ أغلبية الموظفين أكدوا بأنهم لا يشعرون بنزاهة الإجراءات الإدارية فيما بينهم وذلك بنسبة 70%.
- \_ معظم الموظفين أكدوا بأن الرئيس لا يسمح لهم بالإعتراض على القرارات التي يصدرها.
- \_ وجود نسبة كبيرة من الموظفين صرحوا بأن الرئيس لا يهمل العمال المتميزين وذلك بنسبة 80%.
- \_ أغلبية الموظفين أفصحوا أن رئيسهم يقيم أدائهم بعدالة.
- \_ غالبية الموظفين أكدوا بأنهم لا يجدون صعوبة في التواصل مع الرئيس.
- \_ 87.5% من إجمالي أفراد العينة أقروا بأن قلة الصراعات تجعلهم محافظين على عملهم لأطول فترة ممكنة.

- \_ الموظفين أكدوا أن التعاون بين الزملاء يجعلهم مستقرين في عملهم.
- \_ أغلبية الموظفين أكدوا بأن علاقتهم مع الرئيس حسنة.
- \_ معظم الموظفين أفصحوا أن مسؤولهم المباشر لا يساعدهم في حل مشاكلهم الوظيفية.
- \_ أغلبية الموظفين أقروا بأن الأمان الوظيفي هو العامل الذي يجعلهم مستقرين في عملهم الحالي.

### النتيجة الجزئية الثانية:

بناء على هذه النتائج نستنتج بأن الفرضية الجزئية الأولى والموسومة ب: " تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل " محققة.

2\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها " يؤدي تكافؤ الفرص الى تحقيق الإرتياح " وقد توصلنا الى ت الى النتائج التالية:

- \_ معظم الموظفين أقرروا أن رئيسهم يمنحهم فرصة الترقية على أساس الأقدمية.
- \_ وجود نسبة كبيرة من الموظفين أكدوا بأنهم يشعرون بالإرتياح أثناء تقييم أدائهم وذلك بنسبة 87.5%.
- \_ أغلبية الموظفين أقرروا بأنه لا توجد عدالة في توزيع العلاوات فيما بينهم.
- \_ 75% من الموظفين أكدوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يشبع حاجاتهم.
- \_ أغلبية الموظفين أكدوا بأنهم لا يشعرون بتكافؤ الفرص فيما تعلق بالحصول على مكافأة.
- \_ 92.5% من الموظفين أقرروا بأنهم يتلقون عبارات الشكر والإمتنان من رئيسهم.
- \_ أغلبية الموظفين أفصحوا بأنهم يشعرون بارتفاع روحهم المعنوية.
- \_ أغلبية الموظفين أقرروا بأنهم يشعرون بالراحة في مكان عملهم.
- \_ أغلبية الموظفين أقرروا بأن تكافؤ الفرص فيما بينهم يؤدي الى شعورهم بالراحة في العمل وذلك بنسبة قدرت ب92.5%.

### النتيجة الجزئية الثالثة:

بناء على هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الثانية الموسومة ب " يؤدي تكافؤ الفرص الى تحقيق الإرتياح" والتي كانت محل اختبار حول صحتها أو عدمها محققة وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية التي قمنا بها وحسب الدلائل الإحصائية للجدول 29 والمتضمن مؤشرات هذه الدراسة حيث نجد أن (ك<sup>2</sup>) المحسوبة قدرت ب13.2 و هذا ما يثبت وجود علاقة بين تكافؤ الفرص و الإرتياح.

### 3\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

- من خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها والمتعلقة بالفرضية الموسومة ب "يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي" توصلنا الى النتائج التالية:
- \_ نسبة كبيرة من الموظفين صرحوا بأن أعباء وواجبات وظائفهم تتناسب مع قدراتهم وذلك بنسبة 92.5%.
- \_ أغلبية الموظفين أقرروا بأنهم لا يكفون بأعباء عمل تفوق طاقتهم وذلك بنسبة 65%.

- \_ معظم الموظفين أكدوا أنهم لا يحتاجون الى وقت أكبر لأداء مهامهم.
- \_ وجود نسبة كبيرة من الموظفين أكدوا بأنهم لا يتلقون الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة و ذلك بنسبة 72.5%.
- \_ معظم الموظفين صرحوا بان وظائفهم تتلائم مع تخصصاتهم.
- \_ معظم الموظفين أقرروا بأن العمل الذي يقومون به روتيني.
- \_ 95% من الموظفين أقرروا بأنهم يحرصون على انضباطهم في العمل.
- \_ الموظفين أكدوا أن توضيح قوانين العمل يؤدي الى التزامهم بالعمل.
- \_ غالبية الموظفين في العينة المختارة أكدوا أنهم يلتزمون بأداء المهام في الوقت المطلوب.
- \_ الموظفين في العينة المختارة أقرروا أن تحقيق العدالة التنظيمية يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي وذلك بنسبة 100%.
- \_ 52% من الموظفين في العينة المختارة أقرروا أن العامل الذي يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي هو بيئة العمل الجيدة

#### النتيجة الجزئية الرابعة:

بناء على ما سبق نستنتج أن الفرضية الثالثة التي مفادها يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي محققة.

#### النتيجة العامة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية والتي تم إثبات صحتها نستنتج أن للعدالة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي وعليه فإن الفرضية العامة محققة.

#### ب/ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا في الفصل الأول لأهم الدراسات السابقة التي عالجت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من هذا المنطلق سنحاول مناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات السابقة ومقارنة نتائج هذه الدراسات بالنتائج التي توصلنا إليها بالإضافة الى التطرق الى النتائج وأدوات جمع البيانات في دراستنا والدراسات السابقة.

### 1\_ الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة العامة:

#### الدراسة الأولى:

بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل " لصاحبها محمد دره، وتبرز نقاط التشابه بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي كما أما نقاط الاختلاف فتكمن في أدوات جمع البيانات وكذلك مكان إجراء الدراسة الميدانية كما اختلفت في المتغير التابع حيث تناولت هذه الدراسة موضوع ضغوط العمل أما في دراستنا فقد تناولنا موضوع الرضا الوظيفي.

#### الدراسة الثانية:

بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة " لصاحبها إيهاب أحمد عويضة و قد تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي و كذلك في أدوات جمع البيانات حيث تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية ، كما تشابهت معها في بعض النتائج حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و هو ما يتطابق مع نتائج دراستنا حيث أن عوامل الرضا الوظيفي تزيد في ولاء الموظفين وهو مؤشر على استقرار الموظفين في عملهم و بالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي، أما نقاط الاختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة اختلفت معها في فروض الدراسة و أهدافها و كذلك العينة.

#### الدراسة الثالثة:

بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري لصاحبها "حياة الذهبي، وتكمن أوجه التشابه في تناول موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات وهي الإستمارة بينما اختلفت دراستنا معها في فروض الدراسة وبعض النتائج.

#### الدراسة الرابعة:

بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية " لصاحبها سلطان عبد الفتاح، وتكمن أوجه التشابه بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات (الإستبيان، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات) وكذلك تناول موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وكذلك تشابهت معها في بعض النتائج حيث توصلت هذه الدراسة الى أن التقسيم المتوازن والعاقل يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين.

أما نقاط الإختلاف فتبرز في إختلاف فرضيات الدراسة والأهداف.

## 2 \_ التصنيف على أساس فروض الدراسة:

الدراسة الأولى:

بعنوان: CORPORATE SOCIAL RESPONS, ORGANZATIONAL JUSTUCE AND  
JOB SATISFACTION INTERRLATE AT ALL .

لصاحبها AHARON ZINER AND HIOR

حيث تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تشابهت معها في بعض النتائج حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهو ما تطابق مع نتائج دراستنا أما نقاط الإختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة تناولت العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي، وكذلك اختلفت معها في عينة الدراسة.

الدراسة الثانية:

بعنوان " أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي " لصاحبها " SORECH ARZI "

وتبرز نقاط التشابه بين دراستنا والدراسة الحالية في موضوع الرضا الوظيفي باعتباره متغير تابع أما نقاط الإختلاف فتكمن في أن هذه الدراسة تناولت موضوع النمط القيادي كمتغير مستقل بينما المتغير المستقل في دراستنا الحالية هو العدالة التنظيمية أما نقاط الإختلاف فتبرز في أدوات جمع البيانات وكذا الأهداف والعينة ومكان إجراء الدراسة.

الدراسة الثالثة:

لمحمد البخاري بعنوان إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في استخدام المنهج الوصفي وكذلك أدوات جمع البيانات كالإستبيان أما نقاط الإختلاف فتكمن في تناول موضوع إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل كما اختلفت معها في متغير الإلتزام التنظيمي حيث تناولناه في دراستنا كمؤشر للرضا الوظيفي.

#### الدراسة الرابعة:

بعنوان "أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي" لصاحبها أسامة عباس عمر و قد تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة و الملاحظة و المقابلة كذلك تشابهت معها في بعض النتائج حيث توصلت هذه الدراسة الى أن اتباع نظام عادل في توزيع الحوافز من شأنه زيادة الاستقرار الوظيفي و هذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا ، أما نقاط الإختلاف فتكمن في تناول موضوع الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع بينما تناولناه نحن كمؤشر للرضا الوظيفي، بالإضافة الى الإختلاف في فروض الدراسة و العينة حيث لجأت الى العينة العشوائية البسيطة بينما نحن في دراستنا اعتمدنا على العينة الطبقية العشوائية غير منتظمة.

#### الدراسة الخامسة:

بعنوان "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " لصاحبها عاشوري ابتسام وتكمن أوجه التشابه في استخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات كما اتفقت معها في بعض النتائج باعتبار أن الثقافة التنظيمية محدد من محددات الإلتزام التنظيمي والذي بدوره يوجي بوجود الرضا الوظيفي أما نقاط الإختلاف فتكمن في أنها تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير مستقل بينما تناولناه نحن كمؤشر للرضا الوظيفي كما اختلفت معها في فروض الدراسة وأهدافها واستخدام الأساليب الإحصائية.

#### الدراسة السادسة:

بعنوان: أثر العمل الحر على الرضا الوظيفي للباحثين: " **GUETO BEGONA AND PRUNEDRA GABERIAL** " وتكمن أوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة في اعتمادها على المنهج الوصفي كذلك تشابهت معها في بعض النتائج كضرورة تطبيق الإجراءات العادلة أما نقاط الإختلاف فتكمن في الأهداف وأدوات جمع البيانات باعتبار هذه الدراسة اعتمدت على المسح الإحصائي الشامل للعاملين وكذلك اختلفت معها في مكان إجراء الدراسة.

#### ثانيا / التوصيات والإقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا الموسومة "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي" توصلنا الى جملة من القضايا التي تستدعي إعادة النظر فيها وأخذها بعين الإعتبار والاهتمام بها وتجسيدها في أرض الواقع وهي كما يلي:

- \_ ضرورة تطبيق المساواة بين الموظفين خاصة فيما تعلق بإجراءات العمل لضمان استقرار العمال.
- \_ ضرورة توضيح المهام الموجودة في الكلية خاصة للموظفين الجدد.
- \_ إتاحة الفرصة للموظفين للإعتراض على القرارات خاصة تلك التي تخص عملهم.
- \_ ضرورة الاهتمام والإستماع الى شكاوي الموظفين فيما تعلق بمشاكلهم الوظيفية.
- \_ السعي الى التنوع في المهام كي لا يشعر الموظفون بالروتين وذلك بما يتلائم مع مؤهلا كل موظف.
- \_ العمل على تطبيق الإجراءات الإدارية بنزاهة.
- \_ الاهتمام بالموظفين المتميزين والذين يقدمون مجهودات إضافية وترقيتهم.
- \_ العمل على وضع نظام عادل فيما تعلق بتوزيع المهام وأعباء العمل من أجل ضمان استقرار الموظفين
- \_ مراعاة ظروف الموظفين خاصة الذين يتأخرون بسبب بعد مكان إقامتهم عن مكان العمل.
- \_ الاهتمام بجانب المعاملة حيث يجب معاملة العمال باحترام وتطبيق المرونة في التعامل وعدم المبالغة في تطبيق الصرامة لأنها قد تؤثر سلبا في التزام الموظفين وتولد لهم الرغبة في ترك العمل.
- \_ القضاء على المحاباة والمحسوبية والبعد عن العلاقات الشخصية.
- \_ العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث: التوزيعية والإجرائية والتعاملية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

قمنا في هذا الفصل بمناقشة النتائج المتوصل إليها وذلك في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وذلك بعد أن قمنا بالتحقق من صدق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية في الفصل السابق وفي ضوء مخرجات نتائج دراستنا قمنا بوضع مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تستدعي الاهتمام بها من أجل تحقيق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين.

خاتمة

### خاتمة:

بعد تناولنا للجانب النظري والميداني لدراستنا الموسومة " العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي " والتي هدفت الى معرفة طبيعة العلاقة بينهما ومحاولة التعرف على جوانب كل منهما بالإضافة الى إثراء المعرفة العلمية حول الموضوع والتي انطلقت دراستنا من فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية تم اختبارها ميدانيا للتأكد من صحتها توصلت دراستنا الى النتائج التالية:

تساهم الإجراءات العادلة في تحقيق الاستقرار لدى العمال.

يؤدي تكافؤ الفرص الى الإرتياح.

يؤدي توزيع أعباء العمل الى الإلتزام التنظيمي.

و من خلال كل هذه النتائج و المعطيات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني توصلنا الى نتيجة عامة و هي وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي حيث أن موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي كان ولايزال من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة ذلك أن العدالة التنظيمية لا بد من تطبيقها في جميع المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي حيث أن العدالة التنظيمية كمتغير تنظيمي تؤثر على باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى ذلك أن تحقيقها في المؤسسات من شأنه خلق الإستقرار و الإنسجام و الإرتياح في المؤسسة .

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة العلمية ماهي إلا جزء من أجزاء البحث العلمي فمن جهة هي إضافة للبحث العلمي ومن جهة أخرى فهي نقطة انطلاق الى تناول مؤشرات أخرى للعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ذلك أن البحث العلمي تراكمي تواصلتي تجديدي.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولا - قائمة المراجع باللغة العربية:

#### أ\_ الكتب:

- 1\_ أحمد بدر، " أصول البحث العلمي ومناهجه "، المكتبة الأكاديمية للطباعة والنشر.
- 2\_ أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- 3\_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 4\_ أسامة كامل، محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعة، البحرين، 2006.
- 5\_ السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم، المجالات، الإهتمامات)، جامعة كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 6\_ إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 7\_ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (مفهومه، عوامله، نظرياته)، ومقياس الرضا الوظيفي في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط2، 2014.
- 8\_ بيسوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2005.
- 9\_ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 10\_ حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 11\_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 12\_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية، 2006.

- 13\_ خالد عبد الرحيم بدر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 14\_ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
- 15\_ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 16\_ رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 17\_ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته، دار المؤتمن للنشر والتوزيع، عمان.
- 18\_ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، السويس، 2008-2009.
- 19\_ سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، السويس، 2008-2009.
- 20\_ سهيلة محمد عباس، علي حسين جواد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 21\_ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 22\_ صالح سليم الحموري، رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 23\_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- 24\_ طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 25\_ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 26\_ عبد الله بن عبد الغني طلجم، طلق بن عوض الله سواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات)، دار جاحظ للنشر والتوزيع، ط1، جدة، 2003.
- 27\_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- 28\_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 29\_ عبد الرحمن سيد سليمان، مناهج البحث، دار عالم الكتب للنشر، 2014.
- 30\_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
- 31\_ عثمان بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ط1، 2002.
- 32\_ عصام عبد اللطيف عمرة، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، دار نيو لينك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.
- 33\_ علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2007.
- 34\_ علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، دار الكتب الوطنية، ط2، ليبيا، 2008.
- 35\_ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية، دار المفيد للنشر والتوزيع، أم البواقي، 2021.
- 36\_ فضيلة سيساوي، نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، أم البواقي، 2021.
- 37\_ ليث عبد الله القهيوني، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 38\_ محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

- 39\_ محمد عبد الفتاح محمد بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، صنعاء، 2019.
- 40\_ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط1، صنعاء، 2019.
- 41\_ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 1999.
- 42\_ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 43\_ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
- 44\_ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 45\_ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- 46\_ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015.
- 47\_ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط2، 2013.
- 48\_ منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط 1، 2018.
- 49\_ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 50\_ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، 2003.
- 51\_ نجم الفرادي وعباس حسين جواد إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، 2010.

52\_ الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014.

#### ب-المجلات:

1\_ أحمد بجاج " واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مارس 2018.

2\_ حورية سمير غالب الزعيمي، أثر العدالة التنظيمية في الإحتراق الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، إصدار 3.4، 2022.

3\_ خالدة شترواي، مغار عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهنية لدى عمال عقود ما قبل التشغيل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، جوان، 2022.

4\_ سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد، 164، الجزء الأول، جويلية، 2015.

5\_ سمية بن دحو، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، مارس 2017.

6\_ شيبلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد، 8، 2020.

7\_ عز الدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، قسنطينة، 2017.

8\_ فاطمة الزهراء حروز، العدالة التنظيمية نحو كبح سوء السلوك التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، 2021.

9\_ يشار إبراهيم طنيز وأخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 5، العدد 76، أ-ب، 2022.

#### ج- المعاجم والقواميس:

1\_ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

- 2\_ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، د، سنة نشر.
- 3\_ ريمون بودون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 2007.
- 4\_ طوني بينيت، مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، بيروت، لبنان، ط 1.
- 5\_ فؤاد أفرام البستاني، المنجد في اللغة، دار المشرق للنشر، د.سنة نشر.
- 6\_ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز الابادي، القاموس المحيط، دار الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 7\_ منصور القاضي معجم المصطلحات القانونية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1988.

#### هـ - الرسائل الجامعية:

- 1\_ أحمد ستي سيد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة، 2016-2017.
- 2\_ أسماء خيري، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، في علم اجتماع المؤسسة، المسيلة، 2019-2020.
- 3\_ أمال زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2013-2014.
- 4\_ إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- 5\_ إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.
- 6\_ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.

- 7\_ جلال عبد الرحيم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2015-2016.
- 8\_ حمزة معمري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2013-2014.
- 9- خالد علي سعد الحوتي، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، بنغازي، 2018.
- 10\_ سعد بكاي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة، 2017-2018.
- 11\_ سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمائية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2019-2020.
- 12\_ سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2014-2015.
- 13\_ عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008.
- 14\_ فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2014-2015.
- 15\_ محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الكويت، 2016-2017.
- 16\_ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2015.
- 17\_ محمد علي مراد، المركزية وأثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة والتنظيم، ليبيا، 2017.
- 18\_ منير أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، دار الابتكار، للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.

19\_ وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تلمسان، 2011-2012.

### ثانيا \_ المراجع الأجنبية :

1\_Ali riza ,analysis of organisasion justice and organizational identification relation based on teachers perception , universal journal of educational peserch ,vol 3,n5, institute of social science , turkey , 2017.

2\_ Amar fall , justice orgnisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinséque , résultats d'un étude empirique organisational justuce ,volume , 69, 2014.

3\_Herman sjahrudin , organizational justuce , organizational commitment and trust in manger as predictor of organizational citizenship behavior , interplanar treatment taken by the decision makers in organization interpersonal .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 17/04/2023  
إلى السيدة (ة) / مكيبة... كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والإدارة ماعية.

### الموضوع: طلب تسهيلات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الأتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترغصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في شعبة علم الاجتماع :  
( ليسانس ) تخصص : علم الاجتماع ( ماستر ) تخصص : ...

أسماء الطلبة:

- 01- نثيبا... طوق أ. جيبيرة.
- 02- نقلاج... فم و نر...
- 03- .....
- 04- .....
- 05- .....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذ(ة) المشرف: ج. جريدة... أ. ليا...  
إمضاء الأستاذ(ة): .....

رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بيليط عكلا...  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث بعنوان:

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ :

بوجردة الياسين

إعداد الطالبتين :

فيروز نفاح

أميرة شباطة

السنة الجامعية 2022-2023

يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1\_الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2\_ السن:

□ من 30 الى 40 سنة

□ من 41 الى 51 سنة

□ من 51 سنة فما فوق

3\_ المستوى التعليمي:

□ ثانوي □ جامعي

4\_ الحالة العائلية:

□ أعزب

□ متزوج

□ مطلق

□ أرملة

5\_ الخبرة المهنية:

□ من 5 الى 10 سنوات □ من 10 الى 15 سنة □ من 15 الى 20 سنة

□ أكثر من 20 سنة

6\_ طبيعة المهنة:

□ إداري □ تقني □ عون مصلحة

7\_ الأجر الشهري:

أقل من 25000 دج  من 26000 دج الى 33000 دج

من 34000 دج الى 42000 دج  من 43000 دج فما فوق

المحور الثاني: الإجراءات العادلة والإستقرار في العمل

8\_ هل تشعر بالمساواة بالمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل تزيد من رغبتك في العمل؟

.....

9\_ هل يقيم رئيسك في العمل أدائك بعدالة؟

نعم  لا

10\_ هل يوضح لك الرئيس المهام الموجودة في عملك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى زيادة الإرتياح؟

.....

11\_ هل يساهم رئيسك في حل النزاعات بين العمال؟

نعم  لا

12\_ هل تشعر بأن الإجراءات الإدارية تتسم بالنزاهة بين جميع العمال؟

نعم  لا

13\_ هل يسمح لك رئيسك بالإعتراض على القرارات التي يصدرها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما شعورك؟ .....

14\_ بحسب رأيك هل يهمل الرئيس العمال المتميزين في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

15\_ هل تجد صعوبة في التواصل مع رئيسك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى: التهميش

اللامبالاة

القيادة التسلطية

..... أسباب أخرى

16\_ هل قلة الصراعات تجعلك تحافظ على عملك الحالي لأطول فترة ممكنة؟

نعم  لا

17\_ هل يتم التعاون بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

18\_ هل تمنحك علاقتك مع زملائك نوع من الإستقرار في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....

19\_ كيف تقيم علاقتك مع رئيسك في العمل؟

رسمية  حسنة  مقبولة  سيئة

20\_ هل يساعدك مسؤولك المباشر على حل مشاكلك الوظيفية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى شعورك ب: الأمان

الراحة النفسية

الراحة النفسية

أخرى .....

21\_ ماهي العوامل التي تجعلك مستقر في عملك الحالي؟

الراتب الجيد  الأمان الوظيفي  الصداقة داخل العمل  جميعها

المحور الثالث: تكافؤ الفرص والإرتياح

22\_ هل يمنح رئيسك فرصة الترقية لجميع الموظفين؟

نعم  لا

على أي أساس يتم ذلك؟ الأقدمية  الكفاءة  كلاهما

23\_ هل ترى أن هناك عدالة في توزيع العلاوات بين الموظفين؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك الى شعورك ب: الإرتياح

تحقيق تكافؤ الفرص

كلاهما

24\_ هل الأجر الذي تتقاضاه يشبع حاجات؟

نعم  لا

25\_ هل تشعر بوجود تكافؤ الفرص بينك وبين جميع زملائك في الحصول على مكافأة مقابل جهودك؟

نعم  لا

26\_ هل تتلقى عبارات الشكر والإمتنان من طرف رئيسك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب" لا " هل يؤدي ذلك الى: الإحباط

الظلم في التقييم

انخفاض الرغبة في العمل

أخرى .....  
.....

27\_ هل عملك في الجامعة يمثل مصدر فخر لك؟

نعم  لا

28\_ هل يعاملك رئيسك المباشر باحترام؟

نعم  لا

29\_ هل تشعر بارتفاع روحك المعنوية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى: قوانين العمل المرنة

العلاقات الحسنة مع الرئيس

أخرى تذكر.....  
.....

30\_ هل تشعر بالراحة في مكان عملك؟

نعم  لا

31\_ هل تشعر بالإرتياح أثناء تقييم أدائك؟

نعم  لا

32\_ هل يؤدي تكافؤ الفرص بين العمال الى شعورهم بالراحة في العمل؟

نعم  لا

#### المحور الرابع: توزيع أعباء العمل والالتزام التنظيمي

33\_ حسب رأيك هل تتناسب أعباء وواجبات وظيفتك مع قدراتك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟.....

34\_ هل تكلف بأعباء عمل تفوق طاقتك؟

نعم  لا

35\_ هل تحتاج الى وقت أكبر مما هو متاح لإكمال عملك؟

نعم  لا

36\_ هل تستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة؟

نعم  لا

37\_ هل ترى أن إجراءات توزيع العمل بين الموظفين عادلة؟

نعم  لا

38\_ هل تكلف بمهام تتلائم مع تخصصك؟

نعم  لا

39\_ هل تشعر أن العمل الذي تقوم به روتيني؟

نعم  لا

لماذا؟

.....

40\_ هل تحرص على إنضباطك في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف تحافظ على انضباطك في العمل؟

- عدم التأخر  قلة التغيب  القيام بالمهام

أخرى تذكر.....

41\_ هل يؤدي توضيح قوانين العمل الى زيادة التزامك بالعمل؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب"لا" هل يرجع ذلك الى: غموض القوانين

- القوانين غير عادلة

أسباب أخرى.....

42\_ هل تلتزم بأداء مهامك في الوقت المطلوب؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل يرجع ذلك الى: خوفك من الفصل

- غير مناسبة مع مهاراتك

- التعسف في توزيع المهام

43\_ بحسب رأيك هل يؤدي تحقيق العدالة التنظيمية الى زيادة الرضا الوظيفي؟

- نعم  لا

44\_ ماهي العوامل التي تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي؟ عدالة القوانين

- بيئة العمل الجيدة

- المشاركة في اتخاذ القرارات

بيان المقابلة:

\_ هل تشعر بالعدالة في عملك؟

\_ هل طريقة توزيع العمل في المؤسسة عادلة؟

\_ على أي أساس تتم الترقية؟

\_ هل يتم مكافأة العمال المتميزين؟

\_ هل تكافؤ الفرص بين العمال يؤدي الى شعورهم بالراحة في مكان العمل؟

\_ هل يسمح لك رئيسك بالإعتراض على القرارات؟

\_ هل يساعدك رئيسك في حل مشاكلك الوظيفية؟

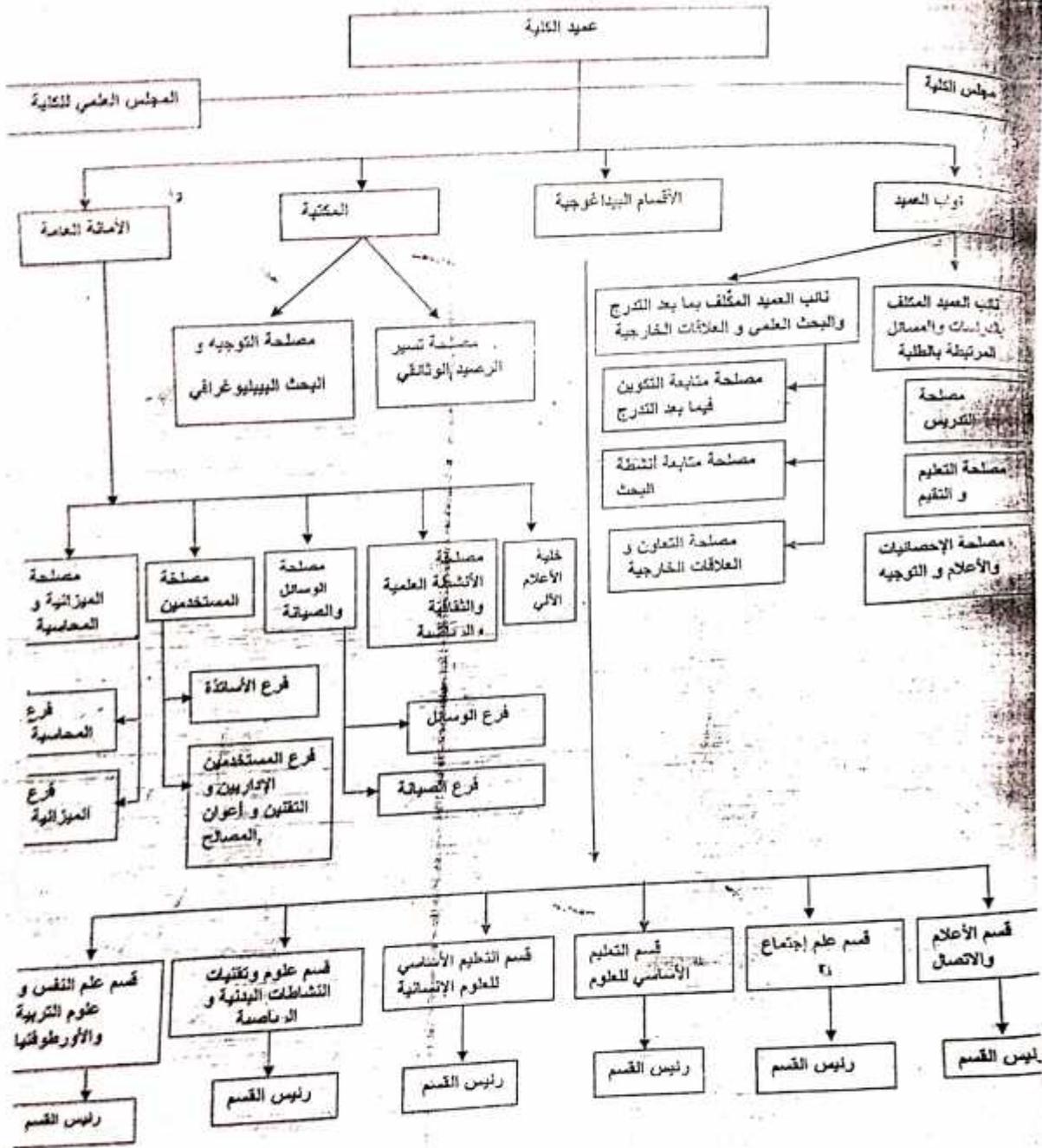
\_ هل تشعر بالإرتياح عندما يتم تقييم أدائك؟

\_ هل يوضح لك الرئيس المهام الموجودة في العمل؟

\_ كيف تقييم علاقتك مع رئيسك؟

المصدر : إعداد شخصي.

الهيكل التنظيمي العام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:



المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل.

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم والإنسانية والاجتماعية والادوية والصيدلانية والبيطرية بجامعة جيجل.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مصلحة المستخدمين

التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2023/03/15

العدد	الرتبة
06	متصرف رئيسي
02	متصرف محلل
16	متصرف
03	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	مساعد مهندس المستوى 2 في الإعلام الآلي
02	مساعد مهندس المستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني ساسي في الإعلام الآلي
03	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
08	كاتب مديرية رئيسي
03	كاتبة مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
01	كاتب
01	عون مكتب
08	موظف متعاقد
16	موظفو الأمن الداخلي
01	عامل مهني خارج الصنف
90	المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## اذن بالإيداع في المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) ..... السيد بن سويحة جريدة .....

المشرف (ة) على أعمال مكتبة الطلبة،

1- أ. جريدة بن سويحة جريدة .....

2- فيسوزن شفاق .....

الصفة الثانية ماستر تخصص: ..... اجتماع تنظيم وعمل .....

التي تحمل عنوان:

..... العهد الديمقراطي والتنمية البشرية الوظيفية .....

دراسة ميدانية لآلية العمل الإنساني والاجتماعية - جيجل - .....

أشهد أن عمله (مه) قد تم تصديقه وفق المعايير والشروط المطلوبة الواجب توافرها في

مذكراته الماستر.

و عليه فإنني أرحس له (مها) إيداع مذكرته (مها) في المكتبة في الأجل المحددة.

جيجل في: 02/07/2023

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف (ة) /

B. Ben

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي " حيث كان الهدف منها الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكمحاولة لإثراء المعرفة العلمية حول هذا الموضوع ولتحقيق ذلك تم صياغة من التساؤل الرئيس التالي:

ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي انصاغت الأسئلة الفرعية التالية:

\_ هل تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل؟

\_ هل يؤدي تكافؤ الفرص الى تحقيق الإرتياح؟

\_ هل يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤلات التالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وللإجابة على الفرضية العامة قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

\_ تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل.

\_ تكافؤ الفرص يؤدي الى تحقيق الإرتياح.

\_ يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

وأجريت هذه الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وعلى هذا الأساس تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، التقنيون وأعوان المصالح والبالغ عددهم 90 موظف، وقمنا باستخدام العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة والتي بلغ حجمها 40 موظف، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي وعلى أدوات منهجية تمثلت في الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

وقد توصلنا الى النتائج التالية:

\_ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

\_ تساهم الإجراءات العادلة في زيادة الاستقرار في العمل.

\_ يؤدي تكافؤ الفرص الى الإرتياح.

\_ يساهم توزيع أعباء العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي

وتجدر الإشارة أن موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، يعد من المواضيع الدسمة التي يجب الاهتمام بها والتعمق والتوسع فيها مستقبلا.

### **OBSTRACT:**

This study is came under the title organizational justice and job satisfaction, and its aim was to revel of the relationship between organizational justice and job satisfaction and as an attempt to enrich scientific knowledge in order to achieve this, the following main question was formulated:

\_What is the type of the relationship between organizational justice and job satisfaction?

Under this main question the following sub-questions emerged:

\_Do fair procedures contribute to increasing stability at work?

\_ does equal opportunity lead to satisfaction?

\_ does the distribution of workloads contribute to achieving organizational commitment?

In order to answer the following questions, we formulated the following hypotheses:

\_ the general hypothesis: there is a relationship between organizational justice and job satisfaction.

In order to answer the general hypothesis, we formulated the following sub-hypotheses:

- Fair procedures contribute to increasing stability work.
- Equal opportunity leads to satisfaction.
- Distributing workloads contributes to achieving organizational compliance.

This study was conducted in the faculty this of humanities and social sciences at university of jijel, on this basis, the study population consisted of administrative staff, technicians and departmental employees, amounting 90 employees, and we used the irregular stratified random sample of 40 employees, relying on the descriptive approach and on methodological tools represented in the questionnaire, interview, observation, records and documents.

And we reached the following results:

- There is a correlation between Organizational justice and job satisfaction.
- The procedures contribute to increased stability at work.
- Equal opportunities lead to satisfaction.

- Distributing workloads contributes to achieving organizational commitment.  
It should be noted that issue of organizational justice and job satisfaction is one of the most important topics it should be taken care of and deepened and expanded in the future.