

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي
لدى عمال المؤسسة الالكتروصناعية ENEL
بعزازقة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :
بن لعربي عادل

إعداد الطالبتين:
وعباس سعاد
فكرار ذهبية

السنة الجامعية: 2015/2014

- كلمة الشكر -

بسم الله و الصلاة و السلام على نبينا المصطفى
نحمد الله و نشكره على نعمته التي انعم علينا و
التي بفضلها اليوم نقدم عملنا هذا.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى قسم علم النفس الذي
كان لنا مكان العلم و المعرف طيلة مشوارنا
الدراسي الجامعي.

إلى من ساندنا في انجاز هذا العمل و لم يبخل
علينا بإرشاداته و توجيهاته الأستاذ المشرف
"بن لعربي عادل " و إلى كل أساتذة علم النفس
عمل تنظيم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال
المؤسسة الوطنية ENEL بعزازقة.
و إلى كل من قدم لنا يد العون ماديا أو معنويا.

فكرار و عباس

الإهداء الإهداء

بسم الله الرَّحْمَن الرَّحِيم
الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد النبي الأمين و رضي عن
اله و صحبه و سار على هديه إلى يوم الدين أما بعد:
أهدى هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي أطل الله في عمريهما، و إلى أفراد
عائلتي :

- ❖ إلى أخي كمال و زوجته ذهبية و بناته " مريم، شهرزاد، صارة.
- ❖ إلى أخي جمال و زوجته سيتفاني و ابنته "لولا".
- ❖ إلى أخي ارزقي و زوجته تونسية و العصفورين "موسى و آية".
- ❖ إلى أختي العزيزة تيطم و زوجها سعيد و أولادها " ذهبية، ريان حمزة".
- ❖ و إلى إخوتي ، زهير، سمير، ماسينيسا.
- ❖ و إلى صديقتي و شريكتي في العمل سعاد و عائلتها خاصة دليلة
- ❖ إلى الصغيرة و الكتكوتة خدوج .
- ❖ و إلى كل من ساعدني من قريب و من بعيد.

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

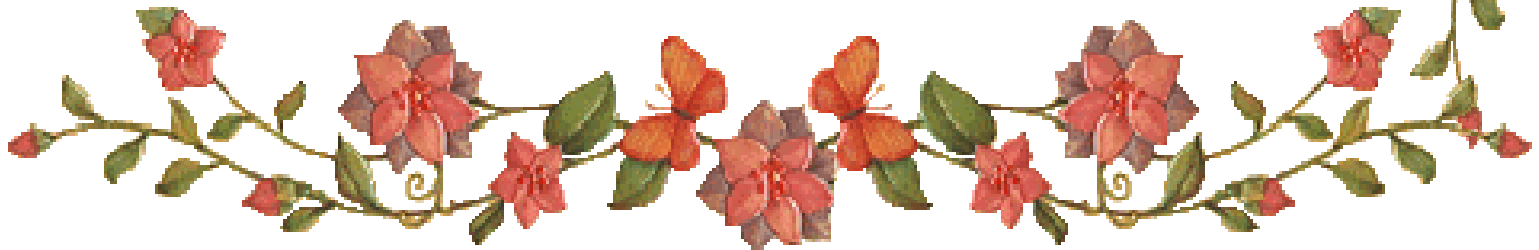
ذهبية

الأهداء

بسم الله الرَّحْمَن الرَّحِيم
الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيدنا محمد النبي الأمين و رضي عن
اله و صحبه و سار على هديه إلى يوم الدين أما بعد . اهدي هذا العمل المتواضع إلى
كل من يستحقه أولهم.
إلى من كان لي منبع الحياة و الحنان و الذي أعانني في دراستي و كان لي سندا منذ
البداية " أبي و أمي " أطال الله في عمريهما (ارزقي و ذهبية).
إلى إخواني كل من " مجيد و علي".

- رمضان (سعيد) و زوجته نظيرة و الصغير نجيب ابنهما.
- محمد و زوجته ليليا.
- و إلى من كان معي في السراء و الضراء أخواتي دليلة و سميرة.
- نورة و زوجها أحمد و عائلته حفظهم الله.
- زاهية و زوجها عبد القادر و ابنهما زين الدين.
- فتيحة و زوجها محمد و الكتكوتين عبد النور و ذهبية.
- نصيرة و زوجها مصطفى و الصغيرة زينة.
- سامية و زوجها رشيد و أبنائها حفظهم الله سعيد ، أنيا، وردية، مايلس.
- نادية و زوجها عمر و الصغيرين علي و عائشة.
- إلى كل الأصدقاء خاصة الغالية نوال و عائلتها، ذهبية و عائلتها ، خلوجة و
مريم و مالحة .
- إلى فريق كرة اليد تامدة 1 و المدرب تومي أحمد و عائلته ، و الأستاذ إياد
الأسدي و رياض خوجة و أمه أطال الله في عمرها و يوسف و zoom.
- و إلى كل من يعرفني من قريب و بعيد.

سعاد



الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

أ.....	مقدمة
ب.....	فهرس الأشكال
ج.....	فهرس الجداول
د.....	فهرس الملاحق

الفصل التمهيدي :الإطار العام للإشكالية

12.....	1- إشكالية البحث
13.....	2- فرضيات البحث
14.....	3- أهمية البحث
15.....	4- أهداف البحث
16.....	5- تحديد المفاهيم الأساسية
18.....	6- الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الأول: العدالة التنظيمية

25.....	تمهيد
26.....	1- نبذة تاريخية عن العدالة التنظيمية
35.....	2- تعريف العدالة التنظيمية

35	3- أبعاد العدالة التنظيمية
36	1-3 العدالة التوزيعية
37	2-3 العدالة الإجرائية
38	3-3 العدالة التعاملية
39	4- نظريات العدالة التنظيمية
39	1-4-1 نظرية العدالة لآدمز
40	2-4-2 نظرية العدالة لروس
41	3-4-3 نظرية العدالة لبوتر و لولر
42	4-4-4 نظرية العدالة الاجتماعية لفردركس
43	5- مجالات العدالة التنظيمية
48	6- علاقة العدالة ببعض المتغيرات
50	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

51	تمهيد
52	1- تعريف الرضا الوظيفي
54	2- عوامل و محددات الرضا الوظيفي
57	3- نظريات الرضا الوظيفي
58	1-3-1 نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو
60	2-3-2 نظرية هرزبرغ
61	3-3-3 نظرية التوقع لفروم
61	4-3-4 نظرية الفروق الفردية
62	5-3-5 نظرية وليام أوشي
63	4- أهمية الرضا الوظيفي

- 5- نتائج الرضا الوظيفي.....65
- 6- قياس الرضا الوظيفي.....68
- 74.....خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- تمهيد76
- 1- الدراسة الاستطلاعية.....77
- 2- المنهج المتبع.....77
- 3- ميدان البحث.....78
- 4- مجتمع الدراسة.....79
- 5- صعوبات الدراسة.....79
- 6- عينة البحث و خصائصها.....81
- 7- أدوات جمع البيانات85
- 8- صدق و ثبات الاستبيان.....87
- 9- أساليب المعالجة الإحصائية.....88
- 89.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض و مناقشة النتائج

- 1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات.....91
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات.....95
- 3- الاستنتاج العام.....96

الخاتمة

الاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	هرمية ماسلو للحاجات	01
62	رسم توضيحي يمثل نظرية Z	02
66	مقياس أسكود	03
69	مقياس ليكرت	04

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
82	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	01
83	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن	02
84	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة العائلية	03
85	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
86	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	05
91	تحليل نتائج الفرضية العامة: هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي	07
92	تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي	08
93	تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية : هناك علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي	09
94	تحليل نتائج الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي	10

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	نتائج الفرضية العامة	05
106	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	06
107	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	07
108	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	08
109	الاستبيان	09
114	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10
115	موقع المركز في المؤسسة	11

مقدمة :

تعيش المؤسسات الجزائرية تحولات و إصلاحات اقتصادية عميقة ، كونها المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني غير أن هذه الإصلاحات ما تزال ناقصة لاسيما أنها لا تتماشى مع متطلبات التغيرات ، و لم تسلط الأضواء على البعد الإنساني للمؤسسات و لان الفرد يعد العنصر المهم التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها ، بينما المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية و الخارجية قد تولد عنها خلافات و تناقضات تتطور إلى مرحلة من الصراع بين الأفراد التنظيم ما ينتج عن ذلك من معاملات قد تؤدي إلى الظلم و الإجحاف بحق الآخرين الذين هم بطبيعة الحال يكرهون أن تنقص حقوقهم أو يستغل ضعفهم دون وجه حق. و عليه يتم تطبيق القوانين بطريقة عادلة على جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة ما يؤدي إلى التزامه وولائه لمهنته و تعامله مع الزملاء باحترام في سبيل توفير أسس العدل و المساواة بين الجميع وفق القوانين المتبعة في المؤسسة، على اعتبار أن العدالة و الرضا احد المحددات الأساسية لفعالية الموارد البشرية عل التنظيم و ضمان السير الجيد للمؤسسة.

و لقد بدا الاهتمام بالعدالة و الرضا مع نمو المنظمات و تزايدت أهمية دراستها بطرق علمية قصد مواجهة مختلف المشاكل التي تطرأ في المؤسسة ، فظهرت بالتالي عدة بحوث في هذا الموضوع ، و من بين الدراسات التي اهتمت بها منها دراسة مورمان ، و فولجرونفكسي ، و لقد ارتأينا في دراستنا لتبيان العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، و

من اجل هذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين الجانب النظري و الجانب التطبيقي ، حيث قسم الجانب النظري إلى ثلاث فصول و هي :

الفصل الأول خصصناه لإطار العام للإشكالية ، الفرضيات ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة، و الدراسات السابقة ثم استعرضنا أدبيات الموضوع في الفصل الثاني و الثالث .

فتناول الفصل الثاني العدالة التنظيمية ، نبذة تاريخية عن العدالة التنظيمية تعريفها و أبعادها ، العدالة التوزيعية، الإجراءات ، و التعاملية ، و نظريات العدالة و محدداتها.

و تناول الفصل الثالث الرضا الوظيفي، الذي تناول فيه تعريفها و محدداتها و نظرياتها ، و أهميتها.

أما الجانب التطبيقي فيحتوى على فصلين ، الفصل الرابع خصصناه للتذكير بفرضيات الدراسة ، و المنهج المتبع ، و فيه تناولنا الدراسة الاستطلاعية ، ميدان البحث ، العينة و خصائصها ، و أساليب المعالجة الإحصائية.

و الفصل الخامس و الأخير عرضنا فيه تحليل و مناقشة النتائج و التوصيات، و خاتمة الدراسة.

الفصل التمهيدي :
الإطار العام
للإشكالية

1- إشكالية البحث:

إن التغيرات الاقتصادية في جميع المجالات و الذي يحدث في العالم بشكل عام و في الجزائر بشكل خاص أدى إلى إرغام التنظيمات المختلفة على التكيف مع المتطلبات الحديثة و هذا ما جعل كل مؤسسة تعتمد قانون خاص يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، و الذي يتوافق مع مراكزها الداخلية و مواردها البشرية و ذلك بهدف المحافظة و الصيانة الداخلية ، فالقوانين أو النظام الداخلي الذي تفرضه المؤسسات هي العوامل التي تساهم في تكوين الاتجاهات و بلورة السلوكات داخلها فيعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها و يقوم عليها و ماهو إلى استجابة لمواقف و مؤشرات تنظيمية قد تتعلق بعمله أو بمعاملة رئيسه أو تعبر الايجابية منها على الرضا و السلبية على الاستياء فسلوك الرضا ماهو إلا صورة منعكسة للظروف التي تقوم عليها المؤسسة ووجود دليل على وجود مؤشر العدالة التي تنشأ عن العلاقات السائدة في المنظمة و التي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه و الموظفين الذين هم في نفس الرتبة معه و علاقته مع المنظمة كنظام اجتماعي (SALL&NOOR,1993,p106). بدورها تتفرع إلى ثلاثة أبعاد متنوعة و هي العدالة التوزيعية المعبرة عن إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات و المدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة ، و العدالة الإجرائية و التي هي أيضا إدراك الطرق المستخدمة في توزيع المخرجات و المدخلات في المنظمة، و تأتي العدالة التعاملية التي هي إدراك الموظف لمعاملة المدير له أيضا تطبيق الإجراءات و القوانين عليه كلها تسمح بالتأكد من حقوق العاملين و مستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة و نزيهة ، تؤمن لهم الاستقرار و الأمن الوظيفي (نفس المرجع السابق) .

ولذا كانت العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي مثل هذه الأهمية دفع الباحثين إلى دراستها كمؤشرين أساسيين في المنظمة و من أمثال هؤلاء الباحثين أدامز ADAMS الذي اهتم كثيرا بموضوع العدالة التنظيمية من خلال نظريته التي يقول إنها المساواة في مقارنة الموظف معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين حيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة و العكس صحيح حيث يشعر الفرد بالظلم و الاستياء و عدم

الرضا (bradwell&holden,2001,p202) ، كما أجرى الباحثان شمنسك schamsank و سافر توجلیم Toudjlime دراسة حول العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في جامعة أوهايو التي كشفت عن وجود ارتباط ايجابي بينهما كذلك كل أبعاد العدالة سواء التوزيعية ، الإجرائية، التعاملية و الرضا الوظيفي كون هذا الأخير يشكل أهمية أساسية في تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالأفكار و الآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء و الانتماء للمنظمة ، و هذا لغرض تحسين الإنتاج من الناحيتين الكمية و النوعية (خضير كاظم حمود فرحات و آخرون ، 2009، ص 117) .

و من هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة البحث في العلاقة لموجودة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الالكترونية بتيزي وزو قصد تفعيل أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة و القرارات التي تؤخذ فيها تؤثر في رضا العمال عن العمل و عن المؤسسة و عالية التساؤل الذي يطرح هل للعدالة التنظيمية علاقة بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الالكترونية بعزازقة ؟

2- فرضيات البحث :

- الفرضية العامة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة

العمومية الإلكترونية صناعية في عزازقة.

الفرضيات الجزئية :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإلكترونية صناعية في عزازقة. .

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإلكترونية صناعية في عزازقة.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإلكترونية صناعية في عزازقة. .

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الهامة هو العدالة التنظيمية الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية السلوكية منها الرضا التنظيمي لدى العمال بشكل أكثر ، و تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- توفر هذه الدراسة للقيادات الرسمية معلومات عن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وأثارها على الرضا الوظيفي ، للتعديل إن كان هناك ما يستدعي ذلك في المستقبل.

- قد تساعد نتائج الدراسة في تفسير نتائج البحوث السابقة التي تناولت هذا المتغير، و توجيه البحوث المستقبلية لجذب الاهتمام لدراسة متغيري الدراسة من جوانب أخرى .

- كما تظهر أهمية الدراسة من الفئة المتناولة وهي فئة عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية .

4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة رؤساء المنظمات للعدالة التنظيمية أنواعها الثلاثة (التوزيعية الإجرائية و التعاملية) ، و بيان علاقة ذلك بالرضا الوظيفي لدى العمال كما لهذه الدراسة أهداف عملية تتمثل فيما يلي : تساعد في معرفة الأسباب المؤدية إلى قلة الإنتاج .

- ترسيخ فكرة أهمية العمال في المؤسسة .

- دراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر ،يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة حدوثها قبل خروجها عن السيطرة .

- يساعد في التعرف على آمال و تطلعات العمال نحو المستقبل .

5- تحديد المفاهيم الأساسية :**5-1 العدالة التنظيمي : لغة : عادل = تساوي.**

تعدد تعريفها اصطلاحا لاختلاف وجهة نظر العلماء لكل عالم تعريفه الخاص به للعدالة التنظيمية.

تعريف آدمز (1964 Adams) : العدالة التنظيمية هي المساواة ، التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات الزملاء و

مداخلاتهم ، و حيث تتساوى المعدلات تتحقق العدالة و العكس صحيح (سوزان أكرم سلطان ،راتب السعود ،2009،ص131).

تعريف بوني (1989), Bany : العدالة هي ذلك المفهوم الذي يحقق للأفراد الاستجابة للقيود المفروضة عليهم ، و يتفقون عليه كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم"

تعريف (Campbell&Finch) (2008) : "العدالة التنظيمية هي مدركات العمال للعدالة التي وعملوا بها من قبل المنظمة".

تعريف رو (Row) آخرون 1994 "هي الإنصاف أي أن كل واحد من أصحاب المصالح (ذوي العلاقة) يتعامل لأصحاب المصالح يساهمون في استراتيجيات مشتركة يتوقعون المعاملة نفسها وعندما تحصل (المعاملة المتشابهة)سوف تكون ملائمة.

(Row et all ,1994,P10).

تعريف جرينبرج ، (Greenberg) (1990) : "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني .

إجرائيا:

هي درجة إدراك الفرد العامل لحالة الإنصاف و المساواة و المعاملة التي يعامل بها من قبل ريس المؤسسة من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله و ما يترتب على تلك الجهود من نتائج و مردودات ، مجهود نظرائه من أعضاء المؤسسة .

2-5 الرضا الوظيفي:

لغة : الرضا ، تلبية لرغبات و إشباعها .

الوظيفة :في النشاط التي يمارسها الفرد .

الرضا الوظيفي : هو إشباع و تلبية العامل لرغباته و كل ما سطر للمهنة التي يمارسها

و هو أيضا ممارسة العامل لمهامه بكل راحة (فرنسوا بارو وآخرون ، 1987، ص62).

اصطلاحا : لا يوجد اتفاق محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا و هذا راجع إلى تعدد

الكتابات حول مفهومه .

عرفه أحمد صقر عاشور " الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية

و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من هذا العمل " (أحمد صقر

عاشور ، 1983، ص 139).

كما عرفه عباس محمود عوض على " أنه تقبل العامل لعمله من جميع النواحي و ظروفه

الفيزيقية و مكانته الاجتماعية الاقتصادية و ما يبنيه من علاقات اجتماعية و اقتصادية و

إنسانية بين الرؤساء و الزملاء زيادة ساعات العمل الأجر المناسب و مدى حماسه للعمل مع ميوله و قدراته " (عباس محمود عوض ، 1977،ص10).

إجرائيا:

هو تقبل الفرد للمهنة التي يمارسها استحسانه لها و هو ذلك الشعور الذي ينتاب العامل عندما يحقق كل المشاريع و الأهداف القبلية التي سطرها لعمله وتلبية لكل الحاجات المتعلقة بالمهنة .

6- الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي بعض من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

6-1 الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية :

قام جاب الله (1991) بدراسة بعنوان "محددات و نتائج ثقة العاملين في عدالة و دقة نظم و تقييم الأداء"، اشتملت العينة على (128) فردا من العاملين بشركات القطاع العام للغزل و النسيج في جمهورية مصر ،وأشارت نتائجها إلى أن ثقة العمال في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق في المنظمة تؤثر تأثيرا إيجابيا في مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر و الانتماء للمنظمة ،كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء

تزداد لدى العمال ، و كلما ازدادت زاد الشعور لديهم بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية و التوزيعية .

أما العجمي (1998) فقد أجرى دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " و بلغت العينة (500) موظف من خمسة منظمات حكومية في دولة الكويت ثم اختارها بطريقة عشوائية ،أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و التفاعلية يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لديهم ،في حين كشفت على أن إحساسهم بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير في مستوى الولاء لهؤلاء الموظفين .

و أجرى القطاونة (2003) دراسة بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي و تكونت عينة البحث من (700) موظف إداري من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية بعامه متوسطة ،كذلك أظهرت النتائج أنه توجد علاقة إرتباطية قوية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

أجرى (فولجر و نونفسكي)(1989)، Folger & Konvsky ،دراسة هدفت إلى التأثيرات المحتملة ،لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات و العدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس و الانتماء للمنظمة و الرضا عن الأجر و كشفت نتائج الدراسة التي تكونت

من (127) فردا أن العدالة التنظيمية بعامة لها علاقة ايجابية بالولاء التنظيمي ،و أن المحددات لعدم الشعور بعدالة الإجراءات تأثيرا سلبيا على الثقة بالرئيس المباشر و الولاء للمنظمة في حين كانت العدالة التوزيعية على رضا العمال و الأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

أجرى (مورمان) Moorman1991،دراسة عنوانها العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي و قد توصلت الدراسة التي تكونت عينتها (225)عضو من المشرفين و المرؤوسين الإداريين إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف و أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ،كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة هامة على مستوى الرضا الوظيفي بالرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة و الرضا الوظيفي.

أجرى (شمسك و سافرتوجيليم) Schning ,SafritsGliem 2003, دراسة هدفت إلى التعرف للعوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو للعدالة التنظيمية و الرضا عن العمل ،و قد كشفت نتائج الدراسة التي تشكلت عينتها من(246) فرد ،وجود ارتباط ايجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي ،و هناك ارتباط ايجابي قوي بين العدالة التفاعلية و العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي .

6-2 الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

قام **طناش (1990)** بدراسة استهدفت التعرف لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية. وقد أدارت نتائج الدراسة ، التي تكونت عينتها من (225) عضواً، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس و الحالة الاجتماعية ، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر ، و سنوات الخبرة ، و الرتبة الأكاديمية ، وطبيعة العمل الأكاديمي ، والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس . كما أظهرت النتائج أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس في حين كان مجالاً الراتب و الحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل .

و هدفت دراسة **البريطانية (1998)** إلى تحديد دور عمداء كليات رؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية كما هدفت إلى بيان أثر نل متغيرات:الجنسي ،و الخبرة ،المؤهل العلمي ،و المرتبة العلمية ، العمر ،الجامعة على الرضا الوظيفي لديهم. و كشفت نتائج الدراسة ،التي تكونت عينتها من (67) عضو ،أن درجة الرضا الوظيفي كانت إما متوسطة أو جيدة ، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الست.

و أجرى **شديفات (1999)** دراسة بعنوان "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في تدريس ،أن مجال الحوافز المادية و المعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل ،و أن مجال بيئة العمل كان مصدراً لرضاهم .كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات الجنس ، و الكلية ، في حين وجدت فروق

ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة ، و الرتبة الأكاديمية.

وأجرى السعود (2001) دراسة هدفها التعرف إلى مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية و علاقته ببعض المتغيرات .كشفت الدراسة التي تكونت عينتها من (105)أفراد أن درجة الرضا الوظيفي لدى هيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء و الإدارة الأكاديمية ،وظروف العمل ،فيحين كانت قليلة في مجال الحوافز و الترقية ، والراتب .كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس ،نوع الكلية ،و ثلاثة مجالات من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة .

أجرى بكستون (1971) Buxton ،دراسة هدفت إلى التعرف إلى الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في ثماني جامعات و كليات أمريكية .وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات العمر ، و الرتبة الأكاديمية ، الراتب أثر ذات دلالة ،لم يكن لمتغير الجنس ، والحالة الاجتماعية ، الطبقة الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس أي أثر في تحديد مستوى الرضا عن العمل .

وفي دراسة عن الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الولايات المتحدة

أشار ونكلر (1987) Winkler إلى أن الراتب هو العنصر الوحيد الذي ساهم مساهمة أساسية في عدم الرضا الوظيفي، في حين كان عنصر العلاقات في الخدمة مع الزملاء هم المساهم الأكبر في رضاهم. ولم يكن لمتغيرات العمر، و الرتبة الأكاديمية، و التثبيت في الخدمة، أي أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن العمل .

أجرى أوشاجيبي (1996) Oshagbemi دراسة بعنوان "رضا الأكاديميين في المملكة المتحدة"، اشتملت عينتها على أساتذة من (23) جامعة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأساتذة راضون بعامة بعامة عن عملهم، وإنهم راضون بالأخص عن التدريس و البحث و العلاقة مع الزملاء، و كان رضاهم متوسطا عن رؤساء الأقسام و عن طبيعة العمل و بيئته ، و غير راضين عن الراتب ، و فرص الترقية و بعض الأعمال الإدارية .

A decorative border resembling a scroll, with a grey shaded area at the top right corner and a white shaded area at the bottom left corner. The border is composed of a thin black line that curves at the corners and ends in small loops.

الجانب النظري

الفصل الأول : العدالة التنظيمية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل العدالة التنظيمية بجذورها المتعددة بدء بالمفهوم باعتبارها فضيلة أخلاقية و حق إنساني، وقيمة ديمقراطية و أيضا قيمة تنظيمية .كما نطرق أيضا لأبعادها المتمثلة في عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات وأصبح هذا الثالوث أحد أهم مشكّل للعدالة التنظيمية و جاءت هذه الأبعاد في نظريات متعددة و لكلّ وجهة نظر مختلفة عن الأخرى،و بعدها علاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها و فاعلية .

1. نبذة تاريخية عن العدالة التنظيمية :

ظلت العدالة منذ بداية البشرية مطلب لتعايش و الحياة الكريمة و إحدى صور التعبد في جميع الديانات السماوية ، و لما كانت الديانات السابقة محرفة فقد تراجعت الثقة فيها خاصة الكنيسة في العصور الوسطى إلى أن بدأت حركات التنوير في أوروبا و تحرير العقل ، و معها ظهرت مدارس فكرية تناولت مسارات فلسفية دون التقيّد بمرجعية دينية فكان من أشهرها ما انتهت إليه معظم القوميات في العالم التي انقسمت في القرن العشرين ما بين الفكر الشيوعي مقابل الفكر الرأسمالي ، و لكل منهما منظوره الخاص للعدالة الاجتماعية و مصطلح "إدراك العدالة التنظيمية"

هو نتاج الفكر الغربي الحديث، إذ أنّ الإطار المعرفي الحديث الذي تنتمي إليه العدالة يتمثل في الفكر الفلسفي ، فقد أبرز في أفكار هيجل ثم تلميذه ماركس ، كما اقترن مفهوم العدالة بفكرة المساواة التي لم تكن رديفاً لمصطلح العدالة و إنّما تعتبرها مكوناً جوهرياً للعدالة .

و يتم عرض تطور و طبيعة هذه المفاهيم وفق خمسة مداخل تشمل

الأول: العدالة من المنظور الإسلامي .

الثاني: العدالة كقيمة إنسانية.

الثالث: العدالة كقيمة ديمقراطية .

الرابع: العدالة كمحدد للقرار.

الخامس: العدالة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948 م.

المدخل الأول : العدالة من المنظور الإسلامي :

أسس المسلمون حضارة إسلامية امتدت لقرون عديدة حتى أصبحت خلال فترة قصيرة إمبراطورية واسعة أسهمت في وضع التشريعات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية لتنظيم حياة الأفراد في المجتمع، و قد أبدعت هذه الحضارة في ممارسة و تطوير مفاهيم السلطات المدنية و العسكرية و العلاقات الدولية و تطبيق مبادئ العدالة و المساواة حيث تميزت الحضارة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم بالبساطة و عدم التعقيد نظرا للدور المحدود آنذاك الذي يتمحور حول حماية العقيدة و نشر المبادئ الإسلامية و تحرير الإنسان من العبودية بشكلها الإنساني و المادي و كذلك ضمان تحقيق العدالة كونها المبدأ الأساسي و يجب الالتزام به و هكذا أخذ مفهوم العدالة طابعا وظيفيا و قانونيا لقوله تعالى " و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء الآية، 58)، و قد اعتبرت العدالة شرطا ضروريا و قيمة عليا تسيطر على و طائف و ممارسات الدولة الإسلامية (بركات و آخرون، 2004، ص32).

الأمر الذي أكده شيخ الإسلام ابن تيمية بقوله "إن الله يقيم الدولة العادلة و إن كانت كافرة، و لا يقيم الظالمة و إن كانت مسلمة، و إن الدنيا تدوم مع العدل و الكفر و لا تدوم مع الظلم و الإسلام" (ابن تيمية، 1951، ص91).

و من الناحية أخرى فالعمل يقابله الأجر المناسب المتفق عليه بين العامل و صاحب العمل ، و في نظر الإسلام فإن الأجر العادل لا يقتصر على المرتب فقط بل يتعداه ليشمل المأكل و الملبس و الدواء و المسكن و المواصلات و الزواج و الخدمة ، و ذلك لقوله صلى الله عليه و سلم " من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا ومن لم يكن له زوج فليتخذ له زوجا و من لم يجد له خادما فليتخذ خادما و من لم يجد دابة فليتخذ له دابة و من اتخذ غير ذلك فهو غير ذلك فهو غالٍ أو سارق " رواه أبو داود في سننه.

المدخل الثاني: العدالة كقيمة إنسانية :

الإنسان بطبيعته متطلع إلى الحياة الكريمة، رافضا للعبودية و القهر و الاضطهاد و الظلم بسبب التفاوت الطبقي أو غيره من التفاوت الاجتماعي و الاقتصادي و المادي و الوظيفي التي يسيّرهما الظلم و الانتقائية ، لكونها تصون حقوق الآخرين، و تحول دون استغلال جهل الآخرين أو ضعفهم . فالسلوك الأخلاقي لا يخضع لقانون القوة و الجبر و إنما ينصت لصوت الضمير ، فقد أكد كارل دتريتش (1986) (Carl & Dittrich) ، من أن إدراك الفرد للعدالة يتأثر بقيمه الاجتماعية و الدينية لعل سلطة الأخلاق هي البديل الوحيد لضمان الاحترام للآخرين و صيانة حقوقهم ، عندما تتهاز النظم الوضعية و يتعذر إخضاع الناس بالقوة أو انتزاع حقوق الغير منهم بالقوة و تبقى الأخلاق هي التي تفرق بين انسجام الإنسان مع المجتمع الذي يعيش فيه من عدمه فتسود القوة يصبح البشر محكومين بقانون الغاب "البقاء للأقوى" و "القوة هي الحق" إلا أن القوة هي الحق " إلا أن الضمير هو

ضمانة العدالة و احترام الآخر و حفظ حقوقه و صيانة خصوصياته لأنه يمنع الفرد من التعدي على غيره و يساعده على التمييز بين الخطأ و الصواب (بروريا، 2003، ص21).

يرى بعض الفلاسفة الأخلاقيون بأن العدالة عبارة عن حالة وسطية بين الإحسان و الاعتداء، ويتم فيها مراعاة حقوق جميع الأطراف، و يعتبر هيجل و ماركس الغاية النهائية لمسيرة التاريخ البشري و اختلفا في تحديد السياق على أساس إيديولوجي و بذلك فإن المساواة هي بمثابة المطلب النهائي لعموم البشري . فيما يتعلق بالعدالة ، فإنها تتراوح بين مفهومين الأول ، تتبناه المدرسة التقليدية التي ترى أن واجب الدولة ينحصر في توفير الحريات المتساوية للجميع لممارسة قدراتهم على نحو متساو ، يضمن معاملة الحالات المماثلة معاملة متماثلة . في حين الثاني تتبناه المدرسة الحديثة، يرى بأن واجب الدولة ليس فقط أن توفر للأفراد حريات متساوية (المساواة القانونية)، و لكن أيضا تضعفهم بقدر الإمكان في ظروف فعلية متساوية (المساواة الاجتماعية) حتى لو تطلب ذلك معاملتهم بطريقة غير متساوية (عويضة، 2004، ص 229).

المدخل الثالث: العدالة كقيمة ديمقراطية :

كل إنسان يكتسب حقوقا معنوية أساسية لكونه إنسانا ، و هي حقوق شاملة عرفها الإنسان باعتباره ينتمي إلى الجنس البشري ، و هي ترمي إلى حمايته من العنف و

الاستبداد و بالتالي إلى ضمان حقه في الحياة ، و ذلك في إطار المصلحة العامة التي دائماً ما تكون في حكومة عادلة (أندرسون ، 2002، ص222).

من المؤكّد ، بأنّ مفهوم العدالة قد تطور على أساس الرفض المطلق لتمييز المبني على الانتماء الحزبي الثقافي أو العرفي ، لذا ظهرت إرهابات نظرية العدالة التنظيمية ، "ودورد ويلسون " (1987) ، التي دعا فيها إلى " مبدأ فصل الإدارة عن السياسة " ليتجاوز فيها قرارات ترك العمل و التسريح على أساس الانتماء الحزبي أو العرفي بالنسبة للمناصب العامة إيماناً من ويلسون بأنّ المنظمات و التنظيمات لن تشهد استقراراً و لا نجاحاً إلا إذا كرست مبدأ الجدارة و الكفاءة كشرط للبقاء و الاستمرار ، كما أنّ العاملين عند شعورهم بأنّه يمكن الاستغناء عنهم لمجرد تغيير المعادلة الديمقراطية (فوز حزب على آخر) ينتابهم قلق ، فينعكس ذلك على سلوكهم فيسعون في الحصول على مكاسب شخصية حتى ولو كانت على حساب المصلحة العامة و من ذلك إساءة استخدام السّلطة و تعزيز الأهداف الشخصية و استنزاف المال العام. و في عام 1924 ظهرت مبادئ البيروقراطية كثورة ضد ما يسميه فيبير الإدارة التقليدية التي تسوغ تداول السلطة و المراكز الوظيفية على أساس الانتماء العرقي، من خلال عملية توارث المنصب فجاءت النظرية معززة لتعيين على أساس الجدارة.

تقوم نظرية البيروقراطية على أساس يتكون من مجموعة متناسقة من المبادئ تشكل ما يعرف بالنموذج المثالي و أسس بذلك لتحديث المجتمعات و بذلك تحرير الأفراد من

القيود الاجتماعية و الثقافية و تمكينهم من الانخراط في المنظمات الصناعية فكان النموذج البيروقراطي يحقق الحياد و يلغي التحيز و يجعل القرارات تنظيمية موضوعية و ليست قرارات عاطفية شخصية.

كان هناك العديد من حركات الإصلاح في الإدارة العامة من أبرزها ما يعرف بأفكار "الإدارة العامة الجديدة" التي صاغها جورج فريديريكسون حيث يرى بأن التنظيم البيروقراطي ليس مسؤول عن عدم العدالة في قرارات المنظمات الحكومية ، وإنما يرجع الأمر إلى سلوك العاملين حيث أن جزء من المشكلة نابع من كون المنظمات الحكومية لا تعرف ماذا يريد الناس منها ؟ و ماذا يحتاجون ؟.

في التسعينات من القرن العشرين، ظهرت فكرة جديدة على النقيض من أفكار جورج فريديريكسون في "الإدارة العامة الجديدة" فقد تمكن الصحفي ديفيد أيزورن و زميله من صياغة أفكار براءة ضمناها في كتاب بعنوان "إعادة اختراع الحكومة" و ينطلقان في أفكارهما من قناعة مفادها أن المشكلة لا تكمن في سلوكيات العاملين و إنما هي في البيروقراطية ذاتها و ذلك اتساقا مع آراء سابقة صاغها إيزورن في كتابه "التخلص من البيروقراطية" (ويلمز، 2002).

جاءت أفكار "إعادة ابتكار الحكومة" في سياق حملة للنهوض بأداء الحكومة الأمريكية في فترة الرئيس بيل كلينتون ، و تضمنت الدعوة إلى إتباع استراتيجيات محددة للنهوض بالإدارة العامة الأمريكية . و ذلك بالاستفادة من أساليب عمل القطاع الخاص التي

ترمي إلى تحقيق رضا العميل (الزبون) و كسب ولاءه للمنظمة ، و محاكاة ذلك من قبل الحكومة يتطلب النظر إلى المواطن مستحق الخدمات باعتبارهم زبون ينبغي تلبية احتياجاته والوفاء بتوقعاته و تصميم خدمات تحقق رغباته و تطابق استخداماته .

المدخل الرابع : العدالة كمحدد للقرارات:

بالنظر إلى كون المنظمات تمثل أنساق تعاونية اجتماعية تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع المحيط بها في بيئتها الخارجية ، و هي بذلك تعتبر كل منظمة نموذجا مصغرا في المجتمع لهذا السبب فإن الإدارة تمثل "عمل سياسي مصغر" و بممارسة النفوذ أو القوة يصبح المديرون قضاة و لا ينبغي لهم أن يكونوا متحيزون مع أو ضد الناس أو آراء أو أفكار بطريقة غير منطقية و لا يمكن تبريرها ، ولا يشعرون بالقلق ، نظرا لقناعتهم أنهم على صواب و الآخرين على خطأ و بذلك تصبح القرارات التنظيمية لا أخلاقية إذا فقدت موضوعيتها و شابتها العواطف و دخلها التحيز لأنه عبارة عن اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو انتماءه لجماعة معينة كما يترجم إلى سلوك يضر بالآخرين دون مبرر موضوعي و بالتالي يعتبر سلوكا يميل لأطراف معينة دون أطراف أخرى في نفس المنظمة يلاحظه حتى المهمشون و المتضررون و المراقبون ، و من ذلك التفرقة على أساس الإعاقة ، العمر الجنس ، أو معايير أخرى لا علاقة لها بكفاءة الأداء و جود الإنتاج (جرينبرج و بارون ، 2004، ص221).

ناقش هيربرت سايمون ، (2003) (Siemon) القرارات التنظيمية باعتبارها تجسد قيم المنظمة ، و العدالة إحدى القيم الجوهرية في المنظمات المتفوقة ، و يؤكد سايمون بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و القيم المستقرة في المجتمع ، و العدالة كقيمة تمثل مطلباً اجتماعياً أساسياً ، بالمعنى الأوسع يكون القرار "صحيحاً" إذا كانت نتائجه مرغوبة اجتماعياً و بالمعنى الضيق يكون القرار صحيحاً إذا كان يتماشى مع المعايير الرسمية المحددة داخل المنظمة و تلك المعايير ينبغي أن تكون عادلة ، بالتالي فإن التقارب أو التطابق بين قرارات المنظمة و القيم السائدة في البيئة الاجتماعية للمنظمة يؤدي إلى قبول القرارات التنظيمية من قبل العاملين و الأشخاص المتواجدين بالبيئة الخارجية للمنظمة (سايمون، 2003، ص408).

يرى أحد المفكرين بأن عدم العدالة يمثل انحرافاً إدارياً حيث يمكن تعريف الانحراف الإداري بأن "شروع السلوك الانتهازي الأناني" أو الميل إلى استغلال المنظمة لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف المنظمة ، أو الانحراف بالسلطة و استخدامها في غير مجالاتها المشروعة " و قد يتمثل الانحراف في الرشوة و الوساطة و المحسوبية و عدم استخدام المعايير الموضوعية عند تقييم الأداء (مقلد ، 1980، ص58).

المدخل الخامس: العدالة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948:

إذا كانت القرارات الأخلاقية تصون حقوق العاملين ، فقد جاء الاهتمام بتكريس تلك الحقوق و الدعوة لصيانتها و حمايتها من الإجحاف و التعدي مما جعلها ، مما جعلها حاضرة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948).

أكدت المادة (23) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948م، أن "لكل شخص حق في العمل في اختيار عمله ، و في شروط عمل عادلة مرضية ، و في الحماية من البطالة ، و على هذا الأساس فإن لجميع الأفراد ، دون أي تمييز، الحق في أجر متساوية على العمل المتساوي " كما أنه " لكل فرد يعمل حق في مكافأة عادلة و مرضية تكفل له ولأسرته عيشة لائقة بالكرامة البشرية و تستكمل ، عند الاقتضاء بوسائل أخرى للحماية الاجتماعية ".

كما نصت المادة (24) على أنه " لكل شخص الحق في الراحة و في أوقات الفراغ ، وخصوصا في تحديد معقول لساعات العمل و في إجازات دورية مأجورة . " كما أكدت المادة (07) من العهد الدولي على ضرورة اعتراف الدول المشاركة في المعاهدة بحقوق الأفراد في التساوي في المكافأة لدى تساوي قيمة العمل دون أي تمييز ، كما أنها طالبت الدول بأن يضمن للمرأة خصوصا تمتعها بشروط عمل لا تكون أدنى من تلك التي يتمتع بها الرجل و تقاضيتها أجرا يسوي أجر الرجل لدى تساوي العمل .

نصت المادة (08) على أنه " لكل شخص الحق في أن يلجأ إلى المحاكم الوطنية لإنصافه عن أعمال فيها اعتداء على حقوقه الأساسية التي يمنحها له القانون . "

أما المادة (09) فأكدت على أنه " لا يجوز القبض على أيّ إنسان أو حجزه أو نفيه تعسفاً". كما نصت المادة (10) أن " لكل إنسان على قدم المساواة التامة مع الآخرين ، الحق في أن تنظر قضيته محكمة مستقلة نزيهة و محايدة ، نظرا منصفا و علنيا للفصل في حقوقه و التزاماته و في أية تهمة جزائية توجه إليه ". كما تضيف المادة (11) " أن المتهم برئ حتى تثبت إدانته من خلال محاكمة علنية نزيهة عادلة تتوفر فيها جميع الضمانات اللازمة للدفاع عن نفسه و لا يدان أيّ شخص بسبب أي عمل أو امتناع عن عمل لم يكن في حينه يشكل جرما بمقتضى القانون الدولي "

2 . تعريف العدالة التنظيمية:

يشير الباحث سارل و مور (1993) (Sarl & Moor) ، أن العدالة التنظيمية هي: "الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء موضوعي غير متحيز " (عادل محمد زايد، 2006، ص13).

يمكن القول أيضا أنّ العدالة هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و العوائد في المؤسسة التي يعمل فيها.

3. أبعاد العدالة التنظيمية :

توصلت الدراسات التي أجريت بغرض بناء هيكل مفاهيم للعدالة التنظيمية إلى

تحديد ثلاثة أبعادي و هي: العدالة التوزيعية ، الإجراءات و التعاملات و توضح فيما يلي:

3.1. العدالة التوزيعية:

في الحالة التي يكون فيها تقدير العامل للعدالة مبني على نتيجة المقارنة وفق إدراكه بين إسهاماته في العمل مقابل العوائد

(Adams ,1964, Lawler, & Pinder 1968p202).

وتسمى في هذه الحالة "عدالة التوزيع" إضافة إلى ذلك يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف عدالة التوزيع وفق مكان تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة ، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المنظمة تصبح "عدالة داخلية" وعندما يكون الطرف الآخر للمقارنة يعمل في منظمة أخرى تصبح عندئذ "عدالة خارجية"

(Mondy and None, 1996p21).

ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يجب أن نأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له أثر كبير على سلوكهم .

2.3. العدالة الإجرائية:

و تعرف العدالة الإجرائية بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي (Robins & Judge, 2007) عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات

إن إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بالعدالة التوزيعية أي عدالة كمية المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بالآخرين ، و لكن يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات . فمدى حاجة إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه و مشاعره عند صياغة و تطبيق الإجراءات ، و مدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات ، تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية

و تعكس عدالة الإجراءات أيضا مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة و هي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه ،

حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء . أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الستة التالية :

1 قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك و يدعمه .

2. القاعدة الأخلاقية : أي أن توزيع الموارد يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .
3. قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة
4. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم غلبة المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات (الصحيح ومحمد ، 2003، ص255) .

3- 4 العدالة التعاملية :

هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية ، أو معرفته أسباب تطبيق الإجراءات و يلاحظ أن هناك ترابطا وثيقا بين عدالة التوزيع و العدالة التعاملية يكون مستوى ولاءه مرتفعا لذلك فإن كلا من هذه الأبعاد للعدالة يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

4. نظريات العدالة التنظيمية :

نظرا لأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية ، فقد انصبحت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته و باحثيه المختصين ، ومن أهم النظريات مايلي :

1.4 . نظرية العدالة لآدمز (Adams)

لقد ارتبط تطوير نظرية العدالة في أساسها و تجريبيها باسم (آدمز) و قد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ، و نظرية التبادل أو

المبادلة، و نظرية المساواة أو العدالة ، و تقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه نحو تحقيق الشعور بالعدالة و هو شعور وجداني عقلي ، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية و التمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

أوضح كل من (Organe & Batiman,1991) أن جوهر نظرية العدالة يدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة ، و تفترض النظرية أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه و إنتاجه . ومستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين ، و تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود المبذولة (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العمال في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها ، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و متساوية يكون شعور العامل ايجابي أي راضي أما إذا كانت العكس فيكون الشعور عدم الرضا عن عمله (ماهر ،2003،ص216).

2.4 . نظرية العدالة لروس (Rawls):

اعتمدت نظرية (John Rawls) عن العدالة على تصورين لحالة الطبيعة الأولى و مسألة العقد الاجتماعي ، و تقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع

الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص ، و في الجانب الثاني يفترض (روس) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة .

و في هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية و اختيار و طوعية ، وتشكل لهم قوانين منصفة و التي تجعل النقاءهم و تعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات و المنافع التي يجنونها جميعا من جراء التعاقد و التعاون ، و كذلك يساعدهم على اقتسام المهام و الواجبات ، هنا سمي (روس) العدالة التي تحقق من الإجماع على هذه الأسس و المبادئ إنصاف ، أو العدالة هي الإنصاف ذاته ، و يعني اسقاط جميع الفوارق الطبيعية و الاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى (المعاينة، 2007، ص122).

3.4 . نظرية العدالة لبورتر و لولر (Porter&Lawler):

قام العالمان بتطوير نظرية التوقع (vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى هذا النموذج متغير جديد هو رضا العامل عن عمله ، و يتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المحققة فعليا للعامل لقاء الأداء و الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ، فإنه يحقق الرضا و سيندفع الفرد إلى تكرار الجهد و النشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا و تنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد .

و العوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا و القناعة ، و قد تكون خارجية مثل الأجر، و في هذه الحالة يتم المكافأة و تقييمها من حيث درجة عدالتها و إنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد و توقعاته

و تم التأكد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة و على احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات و الخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها (نفس المرجع السابق، 2007، ص124).

و تقترح نظرية التوقع بأن سلوك الفرد يستند على ثلاثة عوامل: التوقع، الوسيلة، و التقييم، و الاعتقاد حول الرابط بين محاولة أداء سلوك معين و الأداء الفعلي الجيد يسمى بالتوقع و التوقع يشبه الكفاءة الذاتية، و في نظرية التوقع الاعتقاد بأداء سلوك معين يتعلق بنتيجة محددة يسمى بالوسيلة، و التقييم هو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة (Noe, 2008, p20).

4.4 نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكس (Fredrickson) :

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات، و الذي كان يعاني من غياب العدالة و المساواة في العلاقات القائمة

بين الأفراد و المؤسسات الإدارية ،و أدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية و الإدارية (المعاينة،2007،ص).

ويرى (Fredrickson,1986) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية و التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس و فتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور و الحقوق ،و جعل العوائد بقدر الجهد المقدم .

و من هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم (فردركس) نظريته في العدالة موظفا إياها في حقل الإدارة كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ،تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية و القانونية و الاجتماعية (القطاونة ،2003،ص).

5 . مجالات العدالة التنظيمية :

يتمثل الدور الأساسي للمنظمات في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مجالات أساسية الأول هو جذب الموارد البشرية ،إذ أن عدالة عملية الاستقطاب من شأنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات بعدما كانوا يعتقدون أن المحسوبية و العلاقات الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة في حين يتمثل المجال الثاني في الحفاظ على الموارد البشرية ،من حيث تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي

للعاملين يضمن بقاءهم و الاستمرار في المنظمة ،كما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظم الأجور والحوافز و مزايا العمل و الأمن الوظيفي . المجال الثالث يركز على تنمية العاملين بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عن طريق رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التدريب و تنمية المسار الوظيفي و تقييم و إدارة الأداء لذا يتنافس العاملون بالمنظمات على العوائد المحفزة على الأداء و الملبيه لاحتياجاتهم في الحياة و ذلك أربع مجالات تشمل الترقية ، التدريب ، المكافأة ،العقاب . (زايد،2002،ص159).

1.5. الترقية :

نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ،فهي تتضمن زيادة المسؤوليات و السلطات ،و يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية و المعنوية في الغالب يترتب زيادة في الرواتب ،و الغرض من الترقية هو تحقيق أهداف مهمة منها : الحافز و الاحتفاظ بالعاملين المتميزين و عدم إعطائهم مبرر لترك العمل و هناك أسلوبين للترقية .

الأول : الأقدمية : فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي .

الثاني الجدارة : فالأكثر كفاءة سيكون إسهاما في تحقيق أهداف العمل ما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا ، بينما الوظائف العليا تعتمد

على أسلوب الجدارة (القيوتي،1998،ص46،41).

يرى أحد المفكرين بأنه نتيجة لضعف مزايا أسلوب الترقية على أساس الأقدمية ، فإن اعتماد أسلوب الترقية على أساس الجدارة فهو يسهم في إتاحة فرصة متكافئة و مفتوحة لشغل الوظائف العليا و يؤدي إلى تشجيع العاملين على بذل مزيدا من الجهد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ليكونوا جديرون بالترقية ، كما يساعد هذا الأسلوب في اجتذاب الأفراد الطموحين الراغبين في إظهار كفاءاتهم

لذا لابد من المنظمة الالتزام بإجراءات موضوعية لفرز المرشحين و حصر الترقية في الأكفأ و الأجدر، و أخيرا مدى حفظ المنظمة لحقوق الموظف و اتخاذ قرار الترقية (من تاريخ الاستحقاق ، أو تاريخ قرار الترقية) و الأثر الرجعي لبعض النتائج المالية (رشيد، 2001، ص335).

2.5 . التدريب : يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول إلى تحسين الأداء من خلال التعلم المنتظم الذي يوفره التدريب (بروكس، 2001، ص60).

يرى أحد الباحثين أن التدريب يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين ، و يزيد من إحساسهم بالعدالة التنظيمية و بطبيعة الحال تختلف المتطلبات باختلاف المهام و الأدوار التي يقوم بها كل عضو في المنظمة ، إذ أن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة ، بالتالي يحتاج إلى مهارات إستراتيجية و إبداع يسهم في تجنب أخطاء في العمل قبل وقوعها، و التوجه نحو أساليب الجودة الشاملة

التي تهتم بالوفاء بمتطلبات العميل، و الوصول إليه قبل المنافسين و تحقيق رضاه ، بالتالي الحفاظ على ولاءه للمنظمة و الترويج لها مما يساعد في استقطاب عملاء جدد ، في المقابل فإن الدور المكلف به أصحاب المراتب الدنيا يقتصر على مهام تنفيذية روتينية لا يحتاجون إلى قدرات ذهنية عالية ، إنما يمكن اكتساب المهارات المطلوبة لإنجاز أعمالها بالممارسة و أسلوب التجربة و الخطأ و التوجيه الذي يتلقونه من المشرفين مباشرة أو بإحافهم بدورات تدريبية متخصصة خارجية . ومن ناحية أخرى بعدما تتفق المنظمة جزء من مواردها لتطوير قدرات العاملين بها بغرض تحسين فعالية المنظمة و زيادة نقاط القوة بها ، مما يعطيها استراتيجيات دفاعية قوية لإثبات مكانتها في سوق العمل . إلا أن المفارقة تحدث عندما يسعى هؤلاء لترك العمل مما يجعل المؤسسة تعاني من نقص في مواردها البشرية (زايد ، 1994، ص205) .

3 . 5 المكافأة:

ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده و دوره في الإنتاج ، و الوقت الذي يستقطعه لصالح المنظمة ، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر . أما النوع الثاني من العوائد هو الارتقاء بقدرات العامل و مستواه الوظيفي، و يترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة الراتب الشهري بحيث مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى، كما يعتبر وسيلة لتأمين و إشباع حاجات الإنسان .

يرى أحد الباحثين بأن نظم المكافآت في منظمات القطاع الخاص ذات أفضلية عن تلك السائدة في المنظمات الحكومية، فالمنظمات الخاصة أكثر قدرة على إثابة العاملين فيها كما أن المديرين بها لهم الحرية المطلقة في مكافأة العمال ذوي الأداء المرتفع ، بعكس المدير في المؤسسة الحكومية التي غالبا ما لا يملك الرئيس المباشر إمكانية إثابة أو مكافأة مرؤوسيه نظرا لوجود نظم و لوائح عامة للمكافآت تحكمها اعتبارات غير تقدير الرئيس المباشر (مسلم ، 2005، ص222).

5.4 . العقاب:

بطبيعة الحال ، فإن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء ، فيؤدي إلى تدني الإنتاجية و لتفادي ذلك لابد من حمل الموظف على الطاعة باتخاذ إجراءات عقابية تجاهه في حالة رفض تطبيق الأوامر الصادرة من السلطة العليا أو حاول استغلال المنظمة لمصلحه الشخصية .

هناك الكثير من أساليب العقاب ، تتراوح من توجيه اللوم ، الحسم من لائحة المكافآت إلى قرار نهاية الخدمة و في هذه الحالة إن عقوبة نهاية الخدمة من شأنها أن توفر للمنظمات المنافسة فرصة الاستفادة من العامل المسرح من تلك المنظمة مما يؤدي إلى فقدانها هيبتها و تهتز مكانتها أمام العملاء و المنظمات الأخرى في سوق العمل .

يؤكد أحد المفكرين بأن كل عامل في المنظمة يملك معرفة ، و المتميزون منهم يحققون ميزة تنافسية تساعد المنظمة في النجاح و التفوق على المنافسين ،في الوقت نفسه تصبح أسرار تفوق هذه المنظمة في متناول المنافسين في حالة تسريح العامل .

كما يؤكد باحث آخر أن العامل يمكن أن يتقبل العقاب التنظيمي إذا أحس بأنه يستند إلى مبادئ و إجراءات عادلة و أضاف كل من "جرينبريج و بارون" الثبات في نظام العقوبات و لا يكون تطبيقه انتقائيا وأن لا توقع عقوبات على شخص ما قبل الاستماع إليه (زايد ،1999،ص108).

6 . علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات :

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة :التوزيع و الإجراءات و التعاملات ، متغيرا محوريا بعدد من المتغيرات التنظيمية ، كما أنه يؤثر في متغيرات أخرى من أهمها مايلي :

1.6 . الأداء: وفق منظور عدالة التوزيع لآدامز (Adams)، فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد و يمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم فيها و أكد (Johnson1987) على وجود علاقة بين الشعور بعدالة القرارات الإدارية و مستوى أداء العاملين المتأثرين بالقرار.

2.6 الغياب : الانتظام يعني التواجد الدائم للموظف في عمله في حين أن تكرار الغياب

يشكل خطورة كبيرة على المنظمة و يترك آثار سلبية تشمل :1. توقف الإنتاجية أو الخدمة .

2. تكلفة البحث عن البديل من ناحيتي الجهد و الوقت.

3. التدريب الفوري للبديل لأخذ مكان الغائب عن العمل.

4. انخفاض مستوى جودة إنتاج العامل الجديد بسبب نقص الخبرة (آل

جبير 2008،ص363).

4.6 . الإنتاجية : تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا

لمواصفات محددة ،وفي شكل معين و بتكلفة مناسبة و بدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة

عوامل من بينها الأجر و المكافأة الذي يشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص للعمل

بمنظمات ،ومن ثم كلما انخفض الأجر انخفض الأداء تبعا لذلك تتخفص الإنتاجية

5.6 . القيادة : الممارسات و القرارات العادلة أو غير العادلة تصدر من المستوى الأعلى

في المنظمة إلى المستوى الأدنى ، و يعتبر كل مدير بالنسبة لمروؤوسيه بمثابة القائد ، فقد

توصلت دراسة (Otto& Marron,1991-1993) ،إلى وجود علاقة بين السلوك

القيادي للمدير و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (نفس المرجع السابق

،2008،ص367).

خلاصة :

العدالة التي تتضمن عمليات و إجراءات و أنظمة محددة تسمح بالتأكد من أنّ حقوق العاملين و مستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة و نزيهة تؤمن لهم حقوقهم و الأمن الوظيفي و استقرار كيان المؤسسة .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد :

تعتبر مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه انعكاسا لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل و الجماعات التي تشارك فيه و كذا من رئيسه و من بيئة عمله ، فيجب على الفرد أن يتصرف سلوكيا بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء و في غيابه أو تأخره، يعبر ذلك عن رضاه أو عدم رضاه . في ميدان عمله فالرضا الوظيفي حالة نفسية في غاية الأهمية بالنسبة للعمال على حد سواء يبعث بنوع من الارتياح و الطمأنينة لدى الفرد العامل، مما يجعله أكثر عطاء في عمله و أدائه و هو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة دون شك ، أما في حالة عدمه فهذا ما يجعل العامل أن يتصرف بسلوكيات سلبية عديدة في عمله ما يعني وقوع المنظمة أمام مشاكل تنظيمية مختلفة بسبب عدم رضا عمالها .

و لأنه كذلك في غاية الأهمية و الخطورة ،هذا ما يفرض على المنظمات الاهتمام برضا عمالها و محاولة إشباع حاجاتهم و متطلباتهم المشروعة ،بما في ذلك تجنبهم و إبعادهم عن العوامل الضاغطة في العمل ،و من أجل التعرف أكثر على مفهوم الرضا الوظيفي تم تخصيص الفصل التالي لعرض مفهومه ، أنواعه ، أسبابه نظرياته ، و طرق قياسه.

1- تعريف الرضا الوظيفي:

هو مجموعة من المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون ايجابية او سلبية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد و حققه من عمله.

1-2 تعريف بعض العلماء:

تعريف ستون (1959) " stoon " :

الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها خلال طموحه الوظيفي و رغبة في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية (محمد سعيد السلطان، 2002 ، ص 195) .

تعريف لوش (1969) " louche " ،:

"حالة انفعالية ناتجة عن العلاقة بين ما يرغب الحصول عليه في العمل و ما سيحصل عليه فعلا" (CLAUDE LOUCHE , 2001 , P89).

تعريف سوبر " super " :

رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته ، ميوله و سماته الشخصية و يتوقف أيضاً على موقعه العملي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه و خبراته (عويد سلطان المشعان ، 1994 ، ص213)

تعريف هوبوك (1935) "hobbek"، :

"الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسعى متضافرة في حلق الوضع الذي يرضى به الفرد (محمد سعيد السلطان، 2002، ص195).

2- عوامل و محددات الرضا الوظيفي:

تتمثل في الأجر، نمط الإشراف، فرص الترقية، محتوى العمل، جماعة العمل، ساعات العمل و الظروف المادية.

1.2 الأجر:

فهي من الوسائل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات المادية للأفراد ، فانه يسبب الرضا و السعادة ، كما انه جد مهم في حياة العامل ، فهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية غرار طومسون (1939) Thompson ، و ميلر (1971) Meler ، أن هناك علاقة بين مستوى الدخل (الأجر) و الرضا عن العمل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس صحيح.

أما بالنسبة للباحث هرزبرغ و أتباعه فان الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية و يؤدي للفرد بالشعور بالأمن و يرمز للمكانة الاجتماعية له في المجتمع (احمد صقر عاشور ، 1983 ، ص 139).

2.2 نمط الإشراف و القيادة:

فرضا الأفراد يتأثر بمدى إدراكه لنمط الإشراف و هذا يعتمد على إدراك الفرد لعدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم (محمد سعيد السلطان ، 2002 ، ص 114).

و هذا ما تبينه الدراسات التي أقيمت في الجامعة "ميتشيغن " (1957) ، حول المشرف الذي يهتم بالمسؤولين فيكسب ولائهم و يحقق لهم الرضا العالي عن العمل ، (احمد صقر عاشور ، 1983 ، ص 143) فإذا كان نمط القيادة بيروقراطية يكون ذلك علاقة بين العاملين و القائد ، تكون بتبادل الحديث و الآراء فذلك يخلق لديهم الشعور بالرضا نحو العمل في المنطقة.

3.2 الظروف الفيزيائية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، نظافة مع تقبل الفرد بيئة العمل ، فقدرة الفرد على تجاوز الضغوط في العمل و تكيفه مع الظروف المتوفرة في مكان العمل ، يكون أكثر من الذين لا يتحملون العواقب ، فيملون إلى الجانب الحياة السعيدة و الهنيئة ، فسعادة

الأفراد تكون مرتبطة بسعادتهم في مكان عملهم (محمد سعيد السلطان ، 2002 ، ص200).

4.2 محتوى العمل:

يؤثر محتوى العمل على رضا الأفراد فكلما قل تكرار المهام كلما زاد الرضا، لأن الفرد الذي يقوم بتكرار مهمة واحدة خلال مسيرته المهنية يؤدي ذلك إلى الروتين و الملل ، فالقيام بالمهام المختلفة يقضى على الروتين و يؤدي إلي الرضا ما يدفع للعامل ببذل مجهود أكبر نحو ما يقوم به.

و أكدت دراسات هرزبرغ " herzberg " و هلتمان " helkman " ، أنه كلما كان العمل ذات محتوى عالي أي يتضمن عن صراع إثراء و التي تسمى بالتعميل العمودي ، كلما شعر الفرد بأهمية و هو يؤدي هذا العمل بالتالي يزداد رضاه عنه (سهيلة محمد عباس ، علي حسين ، 2000 ، ص 186).

5.2 الترقية:

فبينت الدراسات التي قام بها فروم (1964) " Vroom " أن الترقية من العوامل التي تزيد من رضا الأفراد عن العمل ، فحصول الفرد على ترقية غير متوقعة أي بصفة فجائية يحقق لديه سعادة كبيرة أما توقعه لترقية و عدم التحصل عليها يسبب له مشاعر الاستياء و الحزن.

2. 6 ساعات العمل:

تؤثر ساعات العمل على رضا العامل عن عمله ، فكلما طال وقت العمل كلما كان إجهاد العامل فهذا يؤدي إلى عدم الرضا فالراحة من عوامل رضا الأفراد.

7.2 . جماعة العمل:

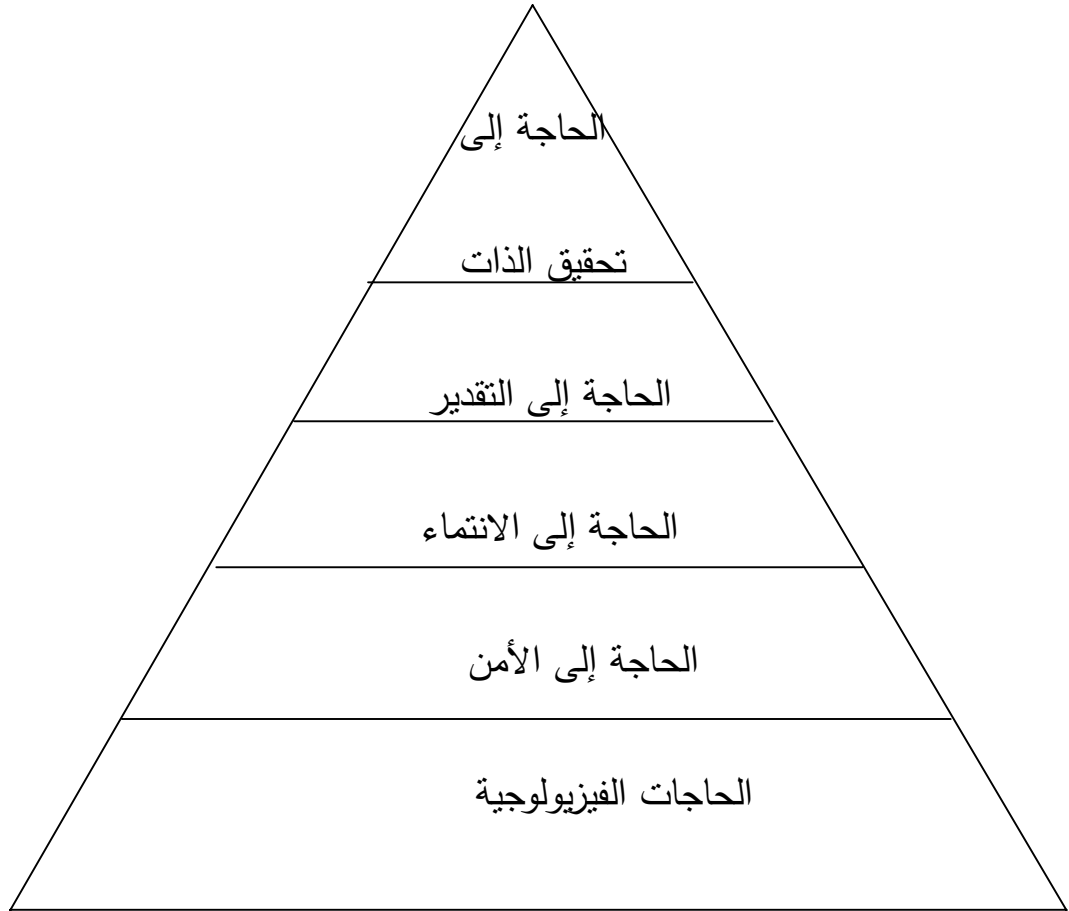
يلعب التفاعل بين الأفراد و العلاقات التي تربط كل مع بعض دور في الرضا عن العمل فالعلاقات الايجابية تؤدي إلى الراحة و إشباع الحاجات الاجتماعية و تحقيق المنافع و تبادلها ، بمعنى آخر رضا العامل عن عمله يتوقف على مدى قوة حاجة الفرد إلى الانتماء إلى جماعة العمل ، فذلك يتيح فرصة التفاعل و الاتصال و تبادل المعلومات فيما بينهم.

3- نظريات الرضا الوظيفي:

فهناك عدة نظريات التي تناولت الرضا الوظيفي و تتمثل في :

➤ نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو (1958) " Maslow " :

بحسب هذه النظرية يكون الرضا وفق إشباع الحاجات البشرية للفرد و هي تدفع به إلى أن يسلك سلوكيات معينة ، و تتسلسل هذه الحاجات في ترتيب هرمي بدءا من الحاجات الدنيا فإذا تم إشباع الحاجة الأولى تظهر الحاجة المادية.



شكل رقم (1) : هرمية ماسلو للحاجات (اشرف محمد عبد الغنى ، 2001 ، ص 27).

1. الحاجات الفيزيولوجية الأساسية :

و هي الحاجات الأولى في الهرم ، مثل الأكل ، الشرب ، النوم ، الجنس ، الهواء و

المأوى و في حالة عدم إشباعها لا يندفع الفرد نحو الحاجات المادية 'عبد الغنى شريت ،

2001 ، ص 322 .

2. الحاجة إلى الأمن :

هي الحاجة إلى التأمين من الخوف مهما كان نوعه ، كالخوف من الخطر المادي ، أو الفشل أو ضياع عمل أو غير ذلك و تظهر أهمية هذه الحاجة بمجرد إشباع الحاجيات الفيزيولوجية و خاصة بالنسبة إلى الراشدين كما أنها تدفع إلى محاولة التحرر من الخوف و إشباع النظم الدينية و ما ينتج من امن (ملاك جرجس ، 1973 ، ص 97).

3. الحاجة إلى الانتماء:

الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يحتاج إلى الانتماء إلى جماعة ، و كسب قبولها و العمل مع الآخرين فعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى عدم التوافق و سوء التكيف.

4. الحاجة إلى التقدير :

يكون عن طريق كسب الاحترام من طرف الآخرين له ، و الشعور بأنه مهم بالنسبة إلى الآخرين فذلك يضمن له المكانة الاجتماعية.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات :

و هي في قمة الهرم ، تقدم فرصة للعامل في إظهار مواهبه و قدراته ، و من خلال إشباع حاجات فيزيولوجية ، إلى إشباع حاجات عليا فهو لا يفكر في تحقيق الحاجات الدنيا قبل العليا (عبد الغني شريت ، 2001 ، ص 322).

➤ نظرية هرزبرغ (1961) Herzberg :

من خلال هذه النظرية على وجود مجموعتين ترتبطان بنوعين من مشاعر الرضا و عدم الرضا بمعنى أن توفر العوامل التي تسبب الرضا ليست هي نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا (راوية حسن ، 2000، ص107).

و هذا ما يجعل هرزبرغ و زملاءه ، يفسلون بين نوعين من العوامل الوقائية ، لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى من الرضا لدى العمال و تشمل العوامل الوقائية سياسة الشركة، الإدارة و الإشراف العلاقة مع الزملاء ، الأجر ،التأمين و ظروف العمل ، و هناك عوامل أخرى تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد و هي عوامل الدافعية و تضم التقدير الانجاز و الترقية (أشرف محمد عبد الغني، 2001 ، ص127).

➤ نظرية التوقع لفروم 1964 ، (Vroom) :

قام بتعديلها كل من بوتتر Potter و لاوئر Lauer ، ثم قدمها فروم سنة (1964) Vroom ، و تشمل هذه النظرية 3 عناصر :

التوقع (E) : عبارة عن العلاقة التي يدركها الفرد العامل بين كمية جهده و المحصلة النهائية.

الفائدة (I) : عبارة عن المدى الذي ينتج فيه أداء العامل.

التكافؤ (V): عبارة عن المدى الذي يقوم فيه العامل بتقييم نتيجة معينة ، تستعمل هذه

العناصر فى معادلة من اجل فهم مستوى تحفيز العامل كما يلي :

التحفيز = التوقع (الفائدة التكافؤ).

$$\text{Motivation} = E (I \times V)$$

فالعامل الذي يعتقد انه مهما عمل بجد و جهد معين و لا يحقق أداء ذو مستوى معين ، فان

تحفيز يكون منخفضا (عزت عبد العظيم الطويل ، 1999 ، ص200).

➤ نظرية الفروق الفردية:

اهتم بها أورين (1978) (Orpen) ، الذي استنتج أن العمل يمثل نقطة اهتمام

بعض الناس و مصدر سعادتهم أكثر من الذين لا يركزون اهتمامهم على عملهم و أن هناك

علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي و الرضا عن الحياة.

إن الرضا الوظيفي لا يتحقق من خلالها العمل فقط كما أظهر ذلك كل من ارفي (Arvey)

، بوتشارد (Bouchard) ، سيجال (Segall) ، أبراهام (Abraham) ، لكن يمكن

أن يتحدد الرضا الوظيفي نتيجة عوامل وراثية كما بين ارفي (Arvey) ، حيث قاموا

بمقارنة مستويات الرضا المهني عند أربعة و ثلاثون (34) زوجا من التوائم المتطابقة الذين

تم فصل كل واحد منهم عن أخيه في سن مبكرة ، و إذا كانت البيئة وحدها التي تتحكم في

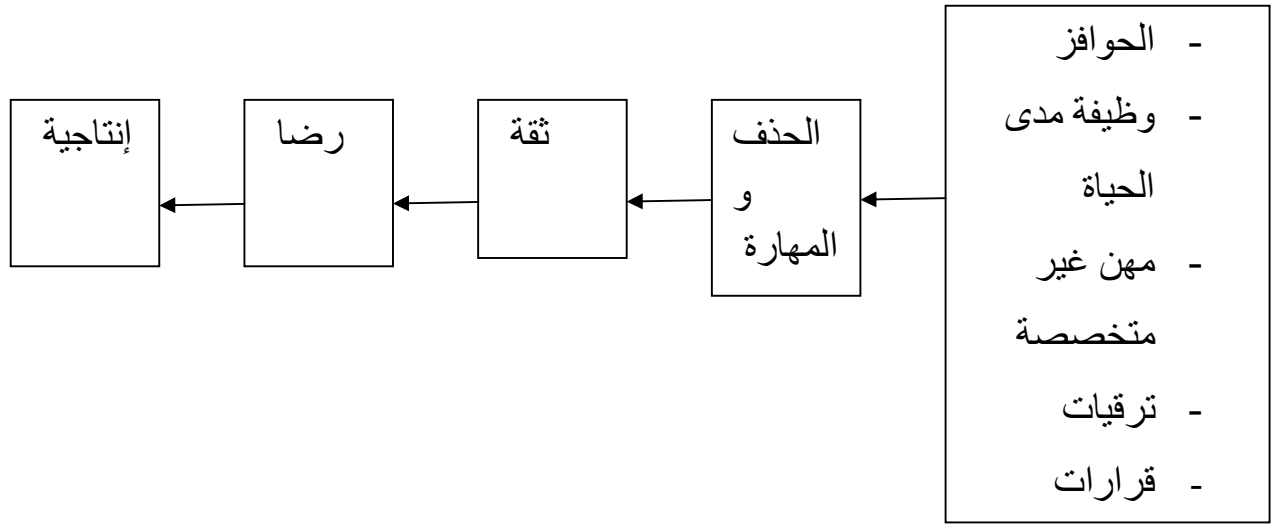
الرضا فلن تكون هناك علاقة مشتركة بين مستوى الرضا الوظيفي عن هؤلاء التوائم

المتطابقتين الذين تمت تربيتهم في بيئات مختلفة ، و الذين يشغلون وظائف مختلفة في الوقت الحالي ، و إذا كان عكس هذا الوضع ، فسيكون من الطبيعي وجود استعداد وراثي للرضا الوظيفي (عزت عبد العظيم الطويل ، 1999 ، ص207).

➤ نظرية وليام أوشي (William Ochi) :

قام بتأسيسها العالم (Ochi) حيث انه اهتم بالجانب الإنساني للعامل ، لاحظ أن قضية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير هذه الأمور لا تكفى دون معرفة الإدارة كيفية التعامل مع الأفراد العاملين و جعلهم يشعرون بروح الجماعة و بفعالية. تقوم هذه النظرية على ثلاث أسس :

- 1- الثقة: يجب توفر جو الثقة داخل المؤسسات بين العاملين.
 - 2- الحذف و المهارة: أي الدقة ووحدة الذهن و المهارة في التعامل.
 - 3- الألفة و المحبة : أي الاهتمام بالرفيق الذي يعمل بجانبك و تكوين علاقات اجتماعية و صداقات حميمة و هذا يجعل العامل يشعر بالأمن و الراحة
- (عويد سلطان المشعان ، 1994 ، ص238).



شكل رقم (2): رسم توضيحي يمثل نظرية (Z)

4. أهمية الرضا الوظيفي :

إن الرضا عنصر أساسي يجب الاهتمام به في جميع مجالات العمل كونه هدف كل عمل ، و هو من الأسباب التي تتضمن وجود و بقاء العامل و رفع كفاءته و الرضا أيضا له إسهام في اتجاهات أخرى ، حيث يحدث أثار سلبية أو ايجابية على كل الظواهر المتوفرة في مجال العمل (عبد النور ارزقي ، 2006 ، ص43).

4-1 أهمية الرضا الوظيفي على الصحة العقلية :

لقد أكد كورناهوس (1965) (Korn house) ، في دراسة وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية ، لقد تكلم عن وضعية العمل و تأثيرها على الرضا

الوظيفي ، حيث كلما كان العامل في محيط عمل جيد و مناسب تتوفر له كل الراحة في العمل يزداد رضاه. و هذه الراحة تبعث له شعور بالاستقرار و تكون حالته العملية بعيدة عن المشاكل و الاضطرابات و لا يؤثر سلبا على أداءه .

إن العمل جزء من حياة الفرد اليومية و يؤثر ذلك على حياتهم الاجتماعية و العائلية ، إذن رضاه في العمل يؤثر على رضاه الحياة بصفة عامة لان العامل يقضى معظم وقته في العمل باعتبار هذا الأخير ضرورة حياته .

إلى جانب ذلك نجد دراسة هاوثورن (Hawthorne) ، التي أكدت على أنه عند إدخال متغيرات على محيط العمل كالراحة ، ساعات العمل ، و نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية.

إن من اجل فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فالهدف المحقق من الطرف العامل يدعم وجوده و يحسنه و يبعثه فيه شعور ايجابي (عبد النور ارزقي ، 2006 ، ص45).

4.2 أهمية الرضا الوظيفي على الصحة العضوية:

لاشك أن الصحة النفسية و العقلية تأثير على الصحة العضوية ، حيث قدم العالم دبراعي (Debray) ، تأكيد على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الحالة النفسية و الإصابة بداء السكر.

وضحت دراسة هرزبيرغ (Herzberg) (1959) ، و زملائه أن الأعراض العضوية كآلم الرأس و الغثيان تحدث عند تكرار الرضا فتكون كنتيجة حتمية ، أما وايت و لبيي (1955) Leepe & White ، فقد توصل إلى أن نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال الغير راضين عن عملهم ، إذن تبعا لاختلاف الأفراد ، أن العضوية (L'organisme) ، تشكل بتفاعلها مع محيطها وحدة وظائفية متنوعة و الرضا في العمل عامل ضروري و أساسي لضمان صحة جسمية سليمة ، كما أكدته الدراسات لأن كما سبق و ذكر أن العمل هو جانب كبير الأهمية في حياة الفرد حيث يقضى فيه معظم وقته ، و لضمان رضا العامل عامل ضروري ، و أساسي لضمان صحة جسمية سليمة ، كما أكدته الدراسات لأنه كما سبق و ذكر أن العمل هو جانب كبير الأهمية في حياة الفرد حيث يقضى فيه معظم وقته .

و العمل هنا يحقق له إشباع لحاجاته الشخصية الفردية ، العائلية ، الاجتماعية و المادية ، و هذا يلعب دورا كبيرا و يؤثر بصورة ايجابية على الصحة النفسية و العضوية (نفس المرجع السابق ، 200 ص46).

5. نتائج الرضا الوظيفي :

1.5 الرضا عن العمل و معدل دوران العمل :

قد أظهرت الدراسات بدرجة متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين دوران العمل ، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل دوران العمل ، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل دوران العمل إلى الانخفاض أي كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، قل احتمال تركه له.

2.5 الرضا عن العمل و معدل الغياب :

كل يوم يتخذ فيه العامل قرار بذهابه إلى موقع العمل ، و نوع قراره مرتبط بمحدداته و هي الفرص البديلة المتاحة له ، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل ، فإن كانت له فرص مغرية فسوف يتغيب و العكس صحيح (محمد سعيد سلطان ، 2002 ، ص 204).

إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فهو عامل أساسي للتنبؤ بحالات التغيب الناتجة عن الرضا الوظيفي .

5.3 الرضا عن العمل والإصابات:

تعتبر الحوادث الصناعية والإصابات كتعبير حزني عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة ، وعدم الرغبة في العمل ذاته ، يفترض الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل حيث أن العامل الذي لا يشعر بنسبة كافية أو عالية من الرضا عن عمله ، نجده أقرب من الإصابة وكأنها وسيلة يبتعد بها عن العمل ذاته .

5.4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

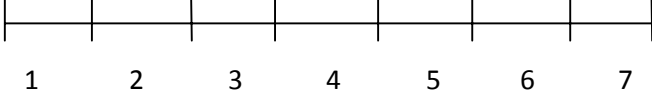
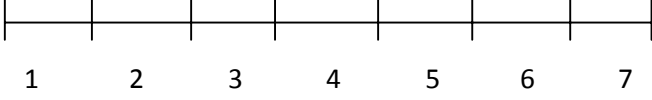
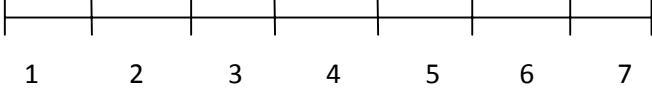
اتفقت جميع الدراسات على أن العامل الراضي أكثر إنتاجية ، والعامل أكثر إنتاجية ، يصبح أكثر رضا ، من هذا فان الرضا الوظيفي علاقة سلبية مع الأداء ويتمازجون بعضها البعض (محمد سعيد سلطان ، 2002، ص 205 - 206).

6. قياس الرضا الوظيفي :

6.1 طريقة الفروق ذات الدلالة (أسكود) (Oskood).

يتكون مقياس الرضا الذي قدمه أسكود (Oskood) وزملاءه من مجموعة مقاييس جزئية خاصة بكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوي كل مقياس على قطعتين تمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقاييس جزئياً وفيما يلي

مجموعة من المقاييس الجزئية ، المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفقا لطريقة الفروق ذات الدلالة.

ممل		مثير
سبب الإحباط		مثير
تافهة		مثير

شكل رقم (3) : مقياس أسكود

ويجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانب معين من جوانب العمل، محتوى العمل الإشراف ، الأجر، الخ.

يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الأفراد واتجاههم النفسي لهذا الجانب (أحمد صقر عاشور، 1983ص144).

ما يؤخذ من طريقة (اكسود) (Oskood) . " هو صعوبة تفرقه العامل بين الدرجات أي صعوبة تخيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى وتأكيدا ، على أن النقطة الوسطي تدل على الإجابة والواقع أن هذه النقطة قد تدل على حالات نفسية أخرى (عبد النور أرزقي، 1997،ص114).

6- 2 طريقة ثورستون (Thurstone) :

هو مقياس الاتجاه في حالة الرضا يتحدد متغيراته ثم يبني المقياس ، بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه ، ثم تقدم لمجموعة من المختصين يسمون الحاكم أو القضاة للحكم على دلالتها عن الرضا .

المجموعة الأولى تمثل الاتجاه الايجابي والقوي ، تليها المجموعة الأقل منها فالأقل من آخر مجموعة ، وهي تحتوي على جمل ذات أفراد اتجاه سلبي ، وبعد ذلك يتم استيعاب العمل ذات التباين العالي أي التي اختلف في توزيعها الحكّام اختلافا واضحا ، وبذلك يتم وضع المقياس النهائي على شكل هرم ، وفي قمته عمل تمثل أقوى الاتجاهات الايجابية ، وفي النهاية عمل تمثل أقوى الاتجاهات السلبية ، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال ، على أن لا يرتب العمل تبعا لدرجات في المقياس لكي يكتشف العمال التسلسل بين الأسئلة وبالتالي الإجابة بنوع من الحيادية ، ووضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة ، وهي تمثل ثلث متوسط التقسيم الذي أعطاه الحكام للعبارة وتكون مجموعة العلامات المدرجة المماثلة للرضا العام ، وتسمى بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا .

6.3 طريقة التدرج التجميعي ليكرت ، (Likert) :

يخالف هذا المقياس " ثورستون " في الإجراءات المطلوبة التكوينية ، ويكفي وضع مجموعة من العبارات تمثل أو تشير إلى خصائص ايجابية في العمل ، وعلى العامل أن يبدى درجة موافقته على كل عبارة باختبار واحد من البدائل الموجودة في مقياس ليكرت ، Likert وهم .

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لا أوافق جدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق جدا

شكل رقم (4): مقياس ليكرت (صقر محمد عاشور، 1983، ص 408 - 411).

بعدها تحمل إجابات العامل درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقة أو عدم موافقته على العبارة.

أخيرا تجمع الدرجات التي حصل عليها العامل في العبارات المختلفة وبذلك تحسب الدرجة الكلية للرضا أو ما يسمى بالقيمة التجميعية ، ويجب الإشارة هنا إلى عبارة تقيس ما تقيسه العبارات الأخرى ، وتحصل على هذا بحساب معامل ارتباط كل عبارة والكية للعبارات (نفس المرجع السابق) .

6 . 4 أساليب القياس الموضوعية:

وهي التي تقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية للرضا وعدم الرضا مثل الغياب التمارض التسرب ، وترك الخدمة و قد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا و هذه المتغيرات ، فالغياب قلته أو كثرته يعبر عن درجة انتظام الفرد في عمله أو عدمه بالتالي نسبته يمكن أن تستعمل لمعرفة درجة رضاه العام حيث أن اللارضا عن العمل يكون غير منتظم في عمله عكس العامل الراضي الذي يكون منتظما في عمله و ليس الغياب عن العمل يعني الاستياء اتجاه العمل و إنما هناك حالات غياب طارئة لا يمكن تجنبها كالمرض ، حوادث مفاجئة الظروف العائلية لذلك نجد في المؤسسة سجلات عن الغياب و الحضور فهناك طريقة معروفة لقياس الرضا الذي اقترحتة وزارة العمل الأمريكية سنة 1968م حيث يحسب معدل الغياب خلال فترة معينة للدلالة على الرضا و هي معدل الغياب خلال فترة معينة و ذلك بتطبيق المعادلة .

فيتم حساب الغياب وفقا للطريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين لعدد ايام الاسبوع}}$$

و يتم حساب معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة كالآتي :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{مجموع عدد العمال في منتصف الفترة}}$$

6 . 5 الاستبيانات:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يطلب من مجال الرضا الوظيفي هو

استبان مينيسوتا للرضا المهني (MSG) .والذي قام بتطويره كل من وايس (Weiss)

ديفيس (Dawis) وانجلاس (England) و لوفكست (1967) (Lofquest) ،

والذي يحتوى على 20 مقياس (عزه عبد العظيم الطويل ،1999،ص209 270).

خلاصة :

إنّ الرضا الوظيفي ظاهرة بالغة الأهمية لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل ، و يمكن القول أنّه نسبي غير دائم ، و السبب في ذلك هو التغيرات اليومية التي تطرأ على حياة العامل أي أنّ الحالي لا يدوم لمدة طويلة لتغيير ظروف الحياة الشخصية و المهنية للفرد العامل. و الجدير بالذكر أنّه يتوجب على المنظمات الاهتمام بدرجة كبيرة برضا عماله في عملهم لأنّ في ذلك سلامة و صحة هؤلاء أولاً و استقرار كيانها ثانياً .

A decorative border resembling a scroll, with a grey shaded area on the left side and a grey shaded area on the right side, framing the central text.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية

للدراسة

تمهيد :

يضم هذا الفصل مجموعة من الخطوات المنهجية المتبعة لدراسة الدراسة الحالية، سنقوم بالتذكير بالفرضيات و الدراسة الاستطلاعية، ميدان إجراء البحث و تحديد العينة التي قمنا بإجراء البحث عليها، تحديد المنهج المتبع في البحث و الأدوات المعتمدة في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية لمعالجتها.

2. الدراسة الاستطلاعية :

قمنا بدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الالكتروصناعية ENEL بعزازقة ، و كان الهدف منها هو معرفة مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفية لدى العاملين فيها و قد اعتمدنا على وسائل المتمثلة في المقابلة المفتوحة التي تستعمل في الدراسة الميدانية عن طريق أسئلة يلقبها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد و اتجاهاته الفكرية نحوه "اخترنا عينة مصغرة بلغ عدد أفرادها 10 وتم اختيارهم عشوائيا فقمنا بطرح مجموعة أسئلة المفتوحة حاولنا من خلالها تحديد مدى علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي .

3. المنهج المتبع :

في الدراسة الحالية التي نبحت فيها عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي سنقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي ،الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة بدقة كما ونوعا إضافة إلى الكشف عن علاقة الظواهر و المتغيرات فيما بينها و في هذا السياق أكد عبد النور أرزقي (1998) أن البحوث تعتمد على هذا النوع من المناهج كونها تقيس الظاهرة و علاقات معينة (عبد النور أرزقي ،1998،ص170).

4. ميدان البحث:

1.4 الإطار الزمني:

تم إجراء البحث في الفترة الممتدة ما بين 18 أبريل و 17 جوان 2015.

2.4 الإطار المكاني:

تم إجراء البحث في المؤسسة الصناعية الإلكترونية الصناعية الواقعة على الطريق الوطني رقم 12 ب 32 كلم شرق ولاية تيزي وزو على بعد 25.11 كلم من عزازقة. تقدر مساحة المؤسسة حوالي 45 هكتار، تأسست في عام (1986) و كلفت بمهمة إنتاج المحركات و المحولات سنة 1999 تتكون المؤسسة من ثلاثة (3) وحدات المتمثلة في :

. وحدة إنتاج للمحولات الكهربائية.

. وحدة إنتاج المحركات الكهربائية.

. الوحدة التقنية والصيانة (هو الجمع بين الـوحدتين للإنتاج).

. الإدارة العامة .

4. مجتمع الدراسة :

المجتمع الأصلي لدراسة هو العدد الحقيقي للأفراد الموجودون في ميدان إجراء البحث و منه نستخلص عينة المراد دراستها و في دراستنا هذه بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 200 عامل و منه اخترنا عينة بحثنا.

تقوم مؤسسة الصناعات الكهروصناعية بتصنيع المواد وفق المعايير الألمانية ، و يقدر المنتج في الأسواق بمليار دينار و يغطي 70 بالمئة من احتياجات السوق .
وتشغل المؤسسة 934 عامل موزعون كمايلي :

إطارات %19.

منفذون %50.

متحكمون %13.

. وحدة المحركات :

تعد وحدة صناعة المحركات الكهربائية إحدى الوحدات الموجودة في المؤسسة الكهروصناعية التي تحتوي على أقسام تتمثل في :

قسم الإنتاج .

قسم التسويق .

يتم تصنيع المحركات الكهربائية في هذه الوحدة و ذلك بالمرور بعدة مراحل و هي كما يلي
يتم وضع صفائح حديدية و التي على شكل عجلات داخل آلة أين يتم تقطيعها إلى قطع
مختلفة الأبعاد ويتم تشغيلها من طرف العامل و مراقبتها ثم يتم وضعها داخل قالب للتصنيع
أين يتم تثبيت هذه الصفائح داخلها ثم يقوم بتلحيمها و ترسل إلى وحدة التغليف ، و يقوم
العمال في هذه الوحدة بوضع الأسلاك الكهربائية فيها و عند الانتهاء يقوم بتجربتها و
مراقبة نوعيتها من طرف الخبير.

5. صعوبات البحث :

- عدم قبول المؤسسة في البداية بالقيام ببحثنا لأنه بحسب مديرها أو المسئول عن التصنيع في قيامنا بتثبيت انتباه العمال لان المركز يحتاج إلى الانتباه.
- عدم المصادقية في الإجابة عن الأسئلة بسبب خوف العمال من فقدان منصب العمل.
- عدم وجود وقت كافي للبحث بحيث استغرق مدة شهرين فقط.
- عدم تمكن العمال من اللغة العربية ما أدى إلى ترجمتنا لأسئلة الاستبيان باللغة الفرنسية.
- صعوبة التنقل داخل المؤسسة بسبب كبر المساحة.

6 . عينة البحث و خصائصها :

إن دراسة أيّ مجتمع أو ظاهرة تعتمد أساسا على العينات المأخوذة من هذه الظاهرة و توف العينة على أنها " عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي سحبها من المجتمع المراد دراسته أو بتعريف آخر أنها جزء من الكل (عدنان حسين الجادري، 2007، ص27).

و اعتمدنا في اختيار العينة عشوائيا بحيث اخترنا 80 عامل من مجتمع أصلي متكون من 200 عامل في وحدة صناعة الموكات الكهربائية و تتمثل خصائصها :

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
80	64	الذكر
20	16	الأنثى
100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن أغلبية أفراد العينة ذكور لطبيعة العمل الذي يقومون به فيمثلون 80 من أفراد العينة أما العنصر النسوي (فئة الإناث) تمثل 20 من مجموع العينة .

الجدول رقم(02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
[35-25]	33	41,5
[45-36]	20	25
[56-46]	20	25
56 فأكثر	7	8,75
المجموع	80	100

نلاحظ رقم(02) توزيع أفراد العينة هم من الفئة الشابة فتتراوح أعمارهم من [35.25] سنة فنسبتهم 41,5 بينما تتساوى فئة [45 .36] سنة و [55 .46] بنسبة 25 كما نلاحظ أن العمال الذين لهم 56 سنة فأكثر نسبتهم قليلة جدا وهي 8,75 لأن العمل في تلك المؤسسة يحتاج ليد عاملة شابة تكون نشيطة و ذو حركة و حيوية.

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
68,25	55	أعزب
25	20	متزوج
6,25	5	مطلق
100	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تمثل الشباب التي

تشكل 68,75 وهذا لنقص الإمكانيات المادية و تبلغ نسبة المتزوجين 25 و هي نسبة قليلة

أما المطلقين فهي ضئيلة جدا 6,25.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
17,5	14	ابتدائي
32,5	26	متوسط
18,25	15	ثانوي
27,5	20	جامعي
6,25	5	دون مستوى
100	80	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن نسبة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي متوسط هي 32,5 وهذا لوجود مناصب عمل لا تحتاج لمستوى تعليمي عالي خاصة المناصب العادية و يليها أفراد ذو مستوى جامعي بنسبة 27,5 بينما تتقارب نسبة الأفراد لذوي مستوى ثانوي 18,25 و ذوي مستوى ابتدائي 17,5 بينما نسبة الأفراد الذين هم بدون مستوى هي 6,25.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	33	41,25
[20.10]	37	46,5
أكثر من 20 سنة	10	12,5
المجموع	80	100

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة 41,25 من أفراد العينة تتراوح مدة الأقدمية لديهم أقل من 10 سنوات وهذا لكونهم عمال جدد في المؤسسة ، كما نلاحظ أيضا نسبة 46,5 تمثل العمال الذين تتراوح أقدميتهم المهنية بين [20.10] سنة فهي تغطي في المؤسسة مقارنة بالعمال الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة مشكلين نسبة 12,25.

7. أدوات جمع البيانات :

الاستبيان : الذي يعد من الوسائل المعتمدة عليها في البيانات الخاصة بالدراسة و هو عبارة عن أداة أو وسيلة لجمع البيانات على شكل استمارة للبحث تتكون من قائمة أسئلة توجه للأفراد يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع معين (مجدي عزيز إبراهيم ، 1989ص164).

يتكون الاستبيان من ثلاثة (3) محاور و هي كالاتي:

. المحور الأول : الخاص ببيانات شخصية حول أفراد العينة و هي (الجنس، السن ،

الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية المهنية ،التصنيف المهني).

. المحور الثاني: الخاص بالعدالة التنظيمية و يتضمن ثلاثة(3) أبعاد رئيسية و هي

كمايلي :

. البعد الأول : يقيس العدالة التوزيعية التي تتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

. (5،4،3،2،1)

. البعد الثاني : يقيس العدالة الإجرائية يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

.(11،10،9،8،7،6)

. البعد الثالث : يقيس العدالة التعاملية التي تتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية

.(16،15،14،13،12)

. المحور الثالث : خاص بالرضا الوظيفي يحتوي على 24 بند مصاغ بطريقة ايجابية و

يتم سلم التنقيط وفق سلم متدرج بين 1 و 5 حيث يتم خمسة نقاط إذا كانت الإجابة موافق

تماما .

أربعة نقاط إذا كانت الإجابة موافق .

ثلاثة نقاط إذا كانت الإجابة محايد .

نقطتين إذا كانت الإجابة غير موافق .

نقطة إذا كانت الإجابة غير موافق تماما .

8. صدق و ثبات الاستبيان:

قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتحقق من صدقه و قابلية تطبيقه على العينة التي تم اختيارها ،كما تم التأكد من ثبات الأداة من خلال توزيع عدد من النسخ على عينة تمثيلية و أولية متكونة من 10 عمال و هو ما سمح لنا بضبط اللغة و التأكد من وضوح العبارات بطريقة يفهمها العمال.

و قدر عدد الأساتذة المحكمين بثلاث أساتذة علم النفس العمل و التنظيم و هم كالتالي:

- الأستاذ مجيدر بلال.

- الأستاذ لحسن حمزة.

- الأستاذ حديبي سمير.

9. أساليب المعالجة الإحصائية

للمعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج SPSS 20 ما يسمى بالحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية و ذلك بالنسب المئوية و التكرارات ،و ذلك لتعرف على خصائص العينة و تستخدم المعادلة التالية:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل اجابة}}{\text{مجموع العينة أفراد}} \times 100$$

غريب سيد أحمد ،1995،ص 46) .

. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتعرف على خصائص إجابات أفراد عينة

الدراسة

. معامل ارتباط بيرسون : للإجابة على فرضيات الدراسة و هو الأنسب لحساب العلاقة و

الارتباط .

خلاصة:

كل المراحل و الخطوات تجعل من الدراسة تتم في تسلسل منهجي دقيق، كلما تحكم فيها الباحث كلما كانت نتائجه دقيقة موضوعية من جهة، و يصبح العمل أكثر سهولة ووضوحاً من جهة أخرى فهذه الخطوات تجعل من أي دراسة علمية.

الفصل الرابع:
عرض و مناقشة
نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل النتائج:

1-1 تحليل النتائج الخاصة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الدالة	القيمة المرفقة	معامل بيرسون	انحراف معياري	متوسط الحسابي	
دالة	0.51	0.07	19.48	67.43	العدالة التنظيمية
			16.37	65.00	الرضا الوظيفي

بعد معالجة البيانات ببرنامج spss20 , يستغنى عن الجداول التكرارية و تستبدل بمستوى الدلالة ، و منه فإن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمي يساوي 67.43 و الانحراف المعياري يساوي 19.84 أما بالنسبة للرضا الوظيفي فالمتوسط الحسابي يساوي 65,00 أما الانحراف المعياري يساوي 16,37، و معامل بيرسون يساوي 0.07 اصغر من القيمة المرفقة 0.51 منه تقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الإلكترونية الصناعية .

1-2 تحليل النتائج الخاصة بالعلاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي:

الدالة	القيمة المرفقة	معامل بيرسون	انحراف معياري	متوسط الحسابي	
دالة	0.26	0.12	17.89	36.74	العدالة الإجرائية
			16.37	65.00	الرضا الوظيفي

بعد معالجة البيانات ببرنامج Spss20 يستغنى عن الجداول التكرارية و تستبدل بمستوى الدلالة ، و منه فإن المتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية يساوي 36,74 و الانحراف المعياري 17,89، أما بالنسبة الرضا الوظيفي فالمتوسط الحسابي يساوي 65 أما الانحراف المعياري يساوي 16,37، و معامل بيرسون يساوي 0.12 أصغر من القيمة المرفقة 0.26 و منه تقبل الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الإلكترونية .

3-1 تحليل النتائج الخاصة بالعلاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي :

الدالة	القيمة المرفقة	معامل بيرسون	انحراف معياري	متوسط الحسابي	
دالة	0.84	-0.02	6.60	12.20	العدالة التوزيعية
			16.37	65.00	الرضا الوظيفي

استنتجنا أن المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية بعد معالجة البيانات ببرنامج Spss20 يساوي 12,20 و الانحراف المعياري 6,60 أما بالنسبة للرضا الوظيفي فالمتوسط الحسابي يساوي 65,00 أما الانحراف المعياري يساوي 16,37 و معامل بيرسون يساوي -0.02 أصغر من القيمة المرفقة التي تساوي 0.84 و منه تقبل الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الالكترونصناعية .

1-4 تحليل النتائج الخاصة بالعلاقة بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي:

الدالة	القيمة المرفقة	معامل بيرسون	انحراف معياري	متوسط الحسابي	
دالة	0.24	0.13	7.78	29.71	العدالة التعاملية
			16.37	65.00	الرضا الوظيفي

بعد معالجة البيانات ببرنامج spss20 يستغنى عن الجداول التكرارية و تستدل بمستوى الدلالة ، و منه فإن المتوسط الحسابي للعدالة التعاملية يساوي 29,41 و الانحراف المعياري يساوي 7,32 ، أما بالنسبة للرضا الوظيفي فالمتوسط الحسابي يساوي 65,00 أما الانحراف المعياري يساوي 16,37، و معامل بيرسون يساوي 0,13 أصغر من القيمة المرفقة التي تساوي 0,24 ، و منه تقبل الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي في المؤسسة الالكترون صناعية

2- مناقشة نتائج الفرضيات:

بعد عرض نتائج الدراسة و تحليل أسئلة الاستبيان الذي طبق على عمال لمؤسسة الالكترونصناعات ENEL بعزازقة ، توصلنا إلى تحقيق الفرضيات المتمثلة في وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، و التي تم تجزئتها إلى ثلاثة فرضيات و ذلك بحسب أبعاد العدالة ، الأولى وجود علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا ، الثانية وجود علاقة بين العدالة التعاملية و الرضا ، و الثالثة وجود علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا .

توصلت الدراسة الحالية إلى تأكيد وجود هذه العلاقة لان يتحقق رضا الأفراد العاملين في المنظمة عندما توجد عدالة ، و عند احترام القوانين و الأنظمة السائدة فيها ، فالمدير الذي يكون عادل في إدارته و يقوم بتطبيق الأنظمة على كل العمال بالتساوي و بدون أية اختلاف أو عنصرية يحقق الرضا و الإشباع في نفسية العامل ، ما يؤدي به إلى الأداء الجيد لعمله داخل المؤسسة.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الباحث مورمان Moorman (1991) الذي وضحت وجود علاقة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية ، التعاملية ، الإجرائية مع الرضا الوظيفي لدى أعضاء الإداريين.

و نجد أيضا دراسة جاب الله (1991) ، بشركات القطاع العام للغزل و النسيج في جمهورية مصر التي توصلت إلى أن الثقة العمال في العدالة تؤثر تأثيرا ايجابيا في مستوى كل من الرضا عن الرئيس و الانتماء إلى المنظمة.

و أيضا نجد دراسة الباحثان فولجر و نوفونسكى Folger & kowsky الذين توصلوا الى عدم وجود العدالة و بالأخص الإجرائية و التوزيعية يؤثر في عدم الثقة بالرئيس و الرضا عن الأجر و الولاء للمنظمة ، و توصلوا أن لتأثير العدالة التوزيعية اكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

3- الاستنتاج العام :

بعد الدراسة و التحليل المعمق للنتائج توصلنا إلى أن كل من العدالة التنظيمية و أبعادها :
العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية ، والعدالة التوزيعية لها علاقة مع الرضا الوظيفي.

- فلقد بلغ معامل الارتباط بيرسون عند مستوى العدالة التنظيمية $R= 0.07$ ، مما يجعلنا
نقول أن الفرضية العامة القائلة " هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا
الوظيفي" مقبولة.

حيث جاءت نتائج دراسة العلاقة بين العدالة و درجة الرضا الوظيفي بالتفصيل كالتالي:

- معامل ارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي $R= 0.12$ مما يدل
على وجود علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي لان معامل ارتباطها أصغر
م القيمة المرفقة ، و هكذا تحقق الفرضية البديلة و رفضه الفرضية الصفرية.
- بلغ معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي $R= -0.02$
أصغر من القيمة المرفقة ما يدل على وجود علاقة و تحقق الفرضية التي مفادها
توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي.
- بلغ معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي $R= 0.13$ أصغر
من القيمة المرفقة 0.24 ، و بالتالي تحققت الفرضية الأخيرة التي تقبل وجود علاقة
بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي عند العمال.

خاتمة:

تناولنا في بحثنا موضوع في غاية الأهمية و المتمثل في العدالة التنظيمية في ميدان العمل و مدى علاقته برضا أفراد العاملين لدى المؤسسة الإلكترونية الصناعية.

و من خلال النتائج المتحصلة عليها بعد تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بالمتغيرات العدالة و الرضا الوظيفي ، توصلنا إلى تحقيق الفرضيات العامة التي تأكدت جود علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي " ، كما وجدنا أن معظم الفرضيات الجزئية محققة و التي تتمثل في أبعاد العدالة التنظيمية و هي كالتالي : الإجرائية، التوزيعية، التعاملية.

و كخاتمة لبحثنا بقي لنا أن نقول انه يجب الاهتمام بمثل هذه المواضيع لأنها من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى التعمق و الدراسة، و لأنها لا تمس فئة معينة من الأفراد بل المجتمع ككل.

التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت أهم التوصيات التي تمثل مقترحات الدراسة و التي من شأنها أن تساعد في غرس قيم العدالة في المؤسسات العامة :

1. غرس القيم الأخلاقية الايجابية داخل المنظمات العامة ، من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي فالموظف الذي يعمل في منظمة لها قيمتها و أخلاقياتها و معايير سلوكها ، و ما لم تكن تلك القيم و الأخلاقيات و معايير السلوك مشجعة و مؤيدة للسلوك الأخلاقي فإن أية جهود لتنمية أخلاقيات العاملين ستكون دون فائدة .

2. أن تقوم المؤسسة بزيادة الاهتمام برضا عمالها و توليهم عناية خاصة و أن تتعرف على حاجاتهم و رغباتهم لتحقيق الممكن منها و تسعى لإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة . و توضح لهم أهداف و الرؤيا التي تسعى لتحقيقها لزيادة الرضا الوظيفي

3. أن تقوم المؤسسة باعتماد معايير و قوانين واضحة عادلة فيما يتعلق بتوزيع مراتب العمل على العمال و تحديد الحقوق و الواجبات لهم .

4. عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للعمال الجدد من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع الإدارة و زملائهم من منظور العدل و المساواة و تكافؤ الفرص .

5. تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية لرفع أكثر من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

6. أن تقوم الجهات ذات العلاقة و لاسيما وزارة العمل و التشغيل على زيادة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الصناعية العامة لما في ذلك من أثر في رضا العمال.

7. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية من طرف الباحثين على هذه المتغيرات مع غيرها مثل الأمن الوظيفي، الأداء الوظيفي و على مجتمعات أخرى غير عمال المؤسسات العامة مثل الكليات الجامعية ، مديريات التربية و التعليم.

قائمة المراجع:

1. ابن تيمرية ، احمد عبد الحليم ، 1951 ، الحسية في الإسلام محمد حامد الفقي ، القاهرة ، مطبعة السنة المحمدية.
2. أحمد صقر عاشور (1983): إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، بدون طبعة.
3. أشرف محمد عبد الغنى (2001): علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي للنشر، الإسكندرية بدون طبعة.
4. آل جبير ، سلمان محمد، 2008، المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الإنتاجية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعي ، جامعة محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض.
5. بركات نظام و عثمان الرواق و محمد الحلوة ، 2004، مبادئ علم السياسة ، مكتبة العبيدات ، الرياض.
6. بروبا و ميشيل ، 2003 ، بناء الذكاء الأخلاقي للترجمة سعد الحسنى ، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة .
7. بروكس جل ، 2001، قدرات التدريب و التطوير دليل عملي ، ترجمة عبد الله إسماعيل ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
8. جرينبرج دوبارون ، 2004، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد إسماعيل على ، دار المريخ ، الرياض.
9. جيلات ، محمد و إبراهيم ، 2001، درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية محافظة اربد .
10. حسن راوية (2002): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة.
11. رشيد مازن فارس ، 2001، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
12. زايد عادل محمد، 2006، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.

13. سايمون ، 2003 ، السلوك الإداري ترجمة عبد الرحمان هيجان و عبد الله أمنية معهد الإدارة العامة ، الرياض.
14. سهلية محمد عباس (1999): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر بيروت، بدون طبعة.
15. عباس محمد عوض ، 1976 ، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، بدون طبعة.
16. عباس محمود عوض ، 1976 ، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني ، دار المعرفة الجامعية مصر ، بدون طبعة.
17. العطاونة ، 2003 ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة الماجستير جامعة نشأة محمد مؤتة ، الكرك ، الأردن.
18. عويضة ، 2004 ، الطريق الثالث للخروج من دائرة الاستبداد و التخلف ، مركز أهرام الترجمة ، القاهرة .
19. القريوتي ، 1998 ، نظم و معايير التعيينات و الترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
20. الكبيسي عامر ، 2004 ، سيكولوجية التدريب لاستراتيجيات و التقنيات و الإشكاليات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، بدون طبعة.
21. محمد سعيد سلطان (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، بدون طبعة.
22. محمد صقر عاشور، 1979، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطبعة و للنشر ، لبنان ، الطبعة الثانية.
23. المعاينة ، 2005 ، درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم (أطروحة دكتوراه) ، جامعة عمان، الأردن.
24. مقلد ، 1980 ، دراسة الإدارة العامة ، مؤسسة الصباح ، الكويت ، طبعة الثالثة.

25. ملاك جرجس (1973): سيكولوجية الإدارة و الإنتاج، دار النهضة العربية للكتاب ، مصر بدون طبعة.

المجلات :

26. راتب سعود و سوزان سلطان ، 2009، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، المجلد 25، العدد 1.

27. الصحيح سالم و مرزوق و محمد علي حسن، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و مدى الإدراك للعدالة التنظيمية دراسة على منظمات الأعمال الكويتية العدد 94، مسقط.

28. الصواف محمد ماهر، 1994، أخلاقيات الوظيفة العامة و العوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق، الإدارة العامة، السعودية، العدد 82.

29. عادل محمد زايد، 1999، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية و الخارجية و مستوى العائد المادي الفعلي في الوظيفة و الولاء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، مجلد 06 العدد الأول.

30. مسلم على عبد الهادي، 2005، اثر القدرات الإبداعية للمديرية و السياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 02.

31. ويلمز دانييل ، 2002، إعادة ابتكار الحكومة اجترار الأمثال الإدارية ، مجلة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، العدد 02.

رسائل الماجستير:

32. عبد النور ارزقي (1997): محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 33-Adams j.s (1963), towards and understanding of iniquity ,
journal of abnormal and social psychology.
- 34-Noe Raymond , 2008, employee training and development mc
grew hill 4edittion.
- 35-Rohhins , stephenpand judge a timothy, (2007), organizational
behaviour , 12 edition mc grew hill

الملاحق

شكل رقم (05) : نتائج الفرضية العامة

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة التنظيمية	67,43	19,482	80
الرضا الوظيفي	65,00	16,369	80

Corrélations

		العدالة	الرضا
العدالة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,074
	Sig. (bilatérale)		,517
	N	80	80
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,074	1
	Sig. (bilatérale)	,517	
	N	80	80

شكل رقم (06) : نتائج الفرضية الجزئية الأولى

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة التوزيعية	12,20	6,596	80
الرضا	65,00	16,369	80

Corrélations

		العدالة التوزيعية	الرضا
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,126
	Sig. (bilatérale)		,267
	N	80	80
الرضا	Corrélation de Pearson	,126	1
	Sig. (bilatérale)	,267	
	N	80	80

شكل رقم (07) : نتائج الفرضية الجزئية الثانية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة الإجرائية	36,74	178,837	80
الرضا	65,00	16,369	80

Corrélations

		العدالة الإجرائية	الرضا
العدالة الإجرائية	Corrélation de Pearson	1	-,022
	Sig. (bilatérale)		,846
	N	80	80
الرضا	Corrélation de Pearson	-,022	1
	Sig. (bilatérale)	,846	
	N	80	80

شكل رقم (08) : نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة التعاملية	29,71	7,781	80
الرضا	65,00	16,369	80

Corrélations

		العدالة التعاملية	الرضا
العدالة التعاملية	Corrélation de Pearson	1	,133
	Sig. (bilatérale)		,240
	N	80	80
الرضا	Corrélation de Pearson	,133	1
	Sig. (bilatérale)	,240	
	N	80	80

شكل رقم (09) :

جامعة مولود معمري تيزي وزو

في إطار التحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص "علم نفس العمل والتنظيم"، حول موضوع "العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي" نضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجين منكم الاطلاع عليها و من ثمة الإجابة على كل عبارة بدقة و موضوعية ، كما أن إجاباتكم مهمة جدا لمواصلة دراستنا، ونشكر حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: سنة.
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي بدون مستوى
- 5- الأقدمية المهنية: سنوات.
- 6- الوضعية المهنية: مدير رئيس القسم موظف عادي

المحور الثاني : استبيان حول العدالة التنظيمية

اقرأ العبارات بدقة ثم ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1-تناسب ساعات العمل مع ظروف خاصة					
2-اعتقد أن راتبي الشهري مناسب					
3-بصفة عامة فان الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا					
4- اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا					
5-يستخدم المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
6- يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات					
7- يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية					
8- يشرح المدير القرارات و يزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات					
9- يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء					
10- يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير					
11-عندما يتخذ المدير قرار متعلقا بوظيفة فانه يتعامل معي بكل الاهتمام و الود					
12- عندما يتخذ المدير قرار متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام و كرامة					
13- عندما يتخذ المدير قرار متعلقا بوظيفتي فانه يتناقش معي بمنتهى الصراحة.					
14- عندما يتخذ المدير قرار يتعلق بوظيفتي فانه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية					

					15- يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					16- يشرح المدير المبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة الوظيفي
					17- عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلقا بوظيفي فانه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات
					18- يشرح لي المدير بشكل واضح جدا أي قرارا يتخذ بالنسبة لوظيفتي

المحور الثالث : استبيان حول الرضا الوظيفي.

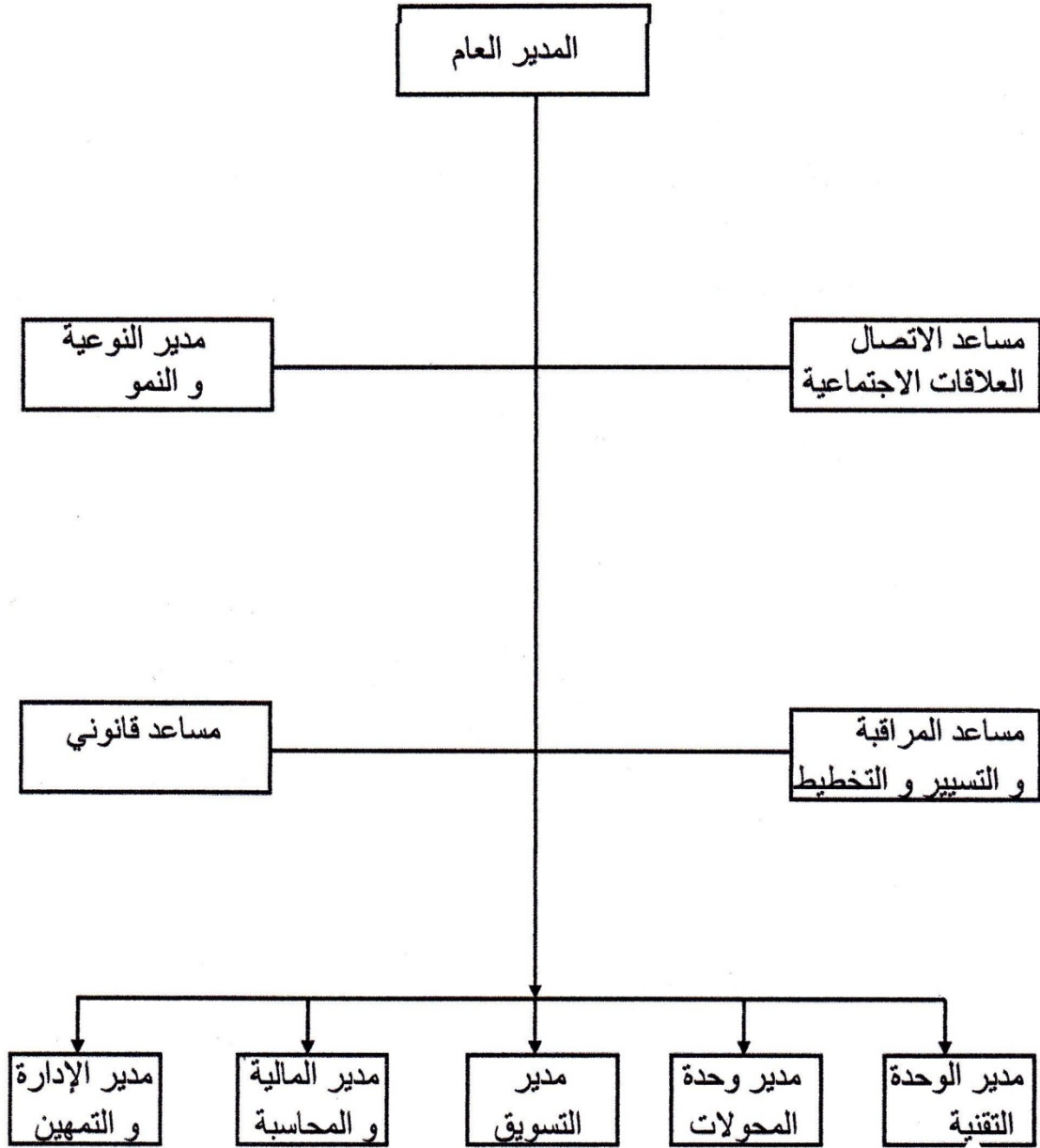
اقرأ العبارات التالية و ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					1- مناخ العمل الذي أعمل به مريح.
					2- الراتب الذي أحصل عليه مرضي.
					3- الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلي العلمي و حجم العمل الذي أقوم به.
					4- عملي الحالي يقدم لي فرصة جيدة للترقية.
					5- تحظى مهنتي ببرامج تدريبية مناسبة.
					6- يتيح لي عملي المشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة لوظيفتي.
					7- توفر لي المؤسسة جميع الوثائق و المعلومات التي تساعدني في اتخاذ القرارات الصائبة.
					8- الإجراءات الإدارية التي تتعلق بمهنتي واضحة.
					9-رئيسي في العمل يساعدني و يوجهني عندما أجد صعوبة في العمل.
					10- تتسم علاقات العمل مع زملائي بالتعاون و التنسيق.
					11-رئيسي في العمل يعاملني باحترام و يقدر أعالي.
					12-توفر لي مؤسستي ظروف بيئية مناسبة للعمل (المكتب، التدفئة، التهوية).
					13-توفر لي المؤسسة كل مستلزمات العمل الضرورية لأداء مهامتي.
					14- تحظى مهنتي بتقدير الآخرين و مكانة اجتماعية مناسبة.
					15- أشعر بأن أدائي في العمل يلقي قبولا من طرف زملائي.

					16- أشعر بتوافق ما بين ما أقوم به في عملي و طموحاتي الشخصية.
					17- يتناسب الأجر الذي أنقضاه مع مؤهلاتي مقارنة باجر من يحملون نفس المؤهل في المؤسسة
					18- أنا راض عن المعايير التي يتم من خلالها الترقية
					19- أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط
					20- أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة
					21- تتفق مهنتي مع ميولي و قدراتي
					22- اشعر بالعدالة و عدم التحيز في وظيفتي الحالية
					23- ينتسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية
					24- يسرني ما أجده من تعاون من زملائي

موقع المركز في الهيكل:

المخطط



الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

