



جامعة مولود معمري تيزي وزو

U.M.M.T.O

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية لعينة من موظفي الوحدة التجارية ENIEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

د: زينب بوشلاغم.

من إعداد الطالبتين:

- أبحري رانية.

- بايو نادية.

السنة الدراسية 2021-2022

فهرس المحتويات:

فهرس المحتويات.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

ملخص.

Résumé

I. مدخل البحث

مقدمة.....أ_ب

الإشكالية.....5_3

فرضيات الدراسة.....5

أسباب اختيار الموضوع.....6

أهداف الدراسة.....8_7

أهمية الدراسة.....10_9

تحديد المفاهيم و المصطلحات.....12_11

الدراسات السابقة.....15_12

II. مراجعة أدبيات الدراسة

الفصل الأول : العدالة التنظيمية

تمهيد الفصل 17

المبحث الأول : مفهوم العدالة التنظيمية 19_18

المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية..... 26_20

المبحث الثالث : العدالة في الفكر التنظيمي..... 29_26

المبحث الرابع : نظريات العدالة التنظيمية..... 35_29

المبحث الخامس : مقومات العدالة التنظيمية..... 37_35

المبحث السادس : أهداف و أهمية العدالة التنظيمية..... 41_37

المبحث السابع : مبادئ العدالة التنظيمية..... 42_41

المبحث الثامن : الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية..... 43_42

44.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
46.....	تمهيد الفصل
47.....	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
49_48.....	المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
50_49.....	المبحث الثالث : أهمية الرضا الوظيفي
62_50.....	المبحث الرابع : نظريات الرضا الوظيفي
65_63.....	المبحث الخامس : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
67_65.....	المبحث السادس : أساليب قياس الرضا الوظيفي
70_67.....	المبحث السابع : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
71_70.....	المبحث الثامن : ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي
72.....	المبحث التاسع : أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
73.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : المؤسسة الاقتصادية
75.....	تمهيد الفصل
77_76	المبحث الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية
79_77	المبحث الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
82_80	المبحث الثالث : خصائص المؤسسة الاقتصادية
86_83	المبحث الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية
88_86	المبحث الخامس : وظائف المؤسسة الاقتصادية
89.....	خلاصة الفصل
	III.التصميم المنهجي للبحث
91.....	تمهيد
97.....	منهج الدراسة
98-103.....	مجتمع البحث وعينته
106_104.....	أدوات الدراسة

106-107.....	الإجراءات
	IV. التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث
109.....	تمهيد
112_110.....	عرض وتحليل الجداول البسيطة
117_113.....	عرض وتحليل الجداول المركبة
120_117.....	دراسة علاقات الارتباط
	V. مناقشة نتائج البحث
124_122.....	مناقشة نتائج البحث
126.....	خلاصة
	قائمة المصادر و المراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (1) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 99
- الجدول رقم (2) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 100
- الجدول رقم (3) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... 101
- الجدول رقم (4) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة..... 102
- الجدول رقم (5) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري..... 103
- الجدول رقم (6) : يبين محاور قياس العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي داخل
المؤسسة..... 105
- الجدول رقم (7) : يبين معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ لمقياس العدالة التنظيمية
والرضا الوظيفي 106
- الجدول رقم (8) : يبين نتائج أسئلة مقياس العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي 110
- الجدول رقم (9): يبين اتخاذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل حسب متغير
الجنس 113
- الجدول رقم (10): يبين في المنظمة قوانين و أنظمة تسهل عملية التزام الموظف حسب
متغير المستوى التعليمي..... 114_115
- الجدول رقم (11): يبين نظام الترقية في المؤسستي يقوم على معايير عادلة حسب متغير
الأجر الشهري..... 116
- الجدول رقم (12) : يبين علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي..... 118

الجدول رقم (13) : يبين علاقة الارتباط بين الجنس والعدالة التنظيمية118

الجدول رقم (14) : يبين علاقة الارتباط بين السن و العدالة التنظيمية118

الجدول رقم (15) : يبين علاقة الارتباط بين المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية119

الجدول رقم (16) : يبين علاقة الارتباط بين سنوات الخبرة و الرضا الوظيفي.....119

الجدول رقم (17) : يبين علاقة الارتباط بين الأجر الشهري و الرضا الوظيفي120

- الشكل رقم (1) : يوضح مقومات العدالة التنظيمية36
- الشكل رقم (2) : يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة36
- الشكل رقم (3) : يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية53
- الشكل رقم (4) : يوضح نظرية هرزبرج (العاملين)56
- الشكل رقم (5) : يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة59
- الشكل رقم (6) : يوضح ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي71
- الشكل رقم (7) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM96
- الشكل رقم (8) : يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية ENIEM98
- الشكل رقم (9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس100
- الشكل رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن101
- الشكل رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي102
- الشكل رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة103
- الشكل رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري104

شكر وعرافان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن ولاه إلى يوم الدينحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره على فضله وتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل، ونرجو حسن الخاتمة والجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: الدكتورة "بوشلاغم زينب" على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمتها لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة فلها كل التقدير والاحترام كما نتقدم بالشكر والتقدير لمسؤول الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM، وجميع عمال عينة الدراسة على تعاونهم معنا من خلال قبولهم الإجابة على أدوات الدراسة.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى البروفيسور "شفيق إيكوفان" الذي لم يبخل علينا بتقديم التوجيهات والمعلومات القيمة.

شكر خالص إلى لجنة المناقشة على قبولهم قراءة ومناقشة هذه المذكرة.

إهداء

أهدي ثمرة عملي

إلى روح الأول "أبي" رحمة الله عليه راجية من الباري أن يجعل مثواه الجنة وأن معلم يجعل منزلته من الذين أنعم الله عليهم من النبيين والصديقين والشهداء والصالحين وحسن أولئك رفيقا.

إلى التي قال عنها سيدنا محمد - صلى الله عليه و سلم - أن الجنة تحت أقدامها "أمي" فجزاها الله عنا كل خير وأمدها بالصحة والعافية وأسبغ عليها نعمة ظاهرة وباطنة.

إلى "أختي" إكرام وجميع أفراد العائلة الكريمة، وإلى جميع الأصدقاء الذين تتسع الصدور لذكرهم، وتعجز السطور عن حصر أسمائهم، وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا الإنجاز.

إلى من قاسمتني التعب والسهر على إتمام هذا العمل صديقتي "نادية" وكل أفراد عائلتها.

رانية

إهداء

بداية أتقرب بهذا العمل إلى الواحد الأحد ولنبيه الكريم عليه أزكى الصلاة والسلام.

وأهدي ثمرته إلى

من علماني وربباني وسهر الليالي من أجلي إلى "والداي" الكريمان اللذان بفضل
تشجيعهما وصلت إلى تحقيق حلمي وحلمهما، أدامهما الله وأطال في عمرهما وأمدهما
بالصحة والعافية.

إلى كل "إخوتي وأخواتي" الذين لم يبخلوا عليا بنصائحهم وتوجيهاتهم لي طيلة مشوار بالدراسي
أدامهم الله لي وحفظهم من كل سوء.

إلى جميع زملائي وزميلاتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي.

وأهدي نجاحي هذا إلى رفيقتي الغالية "رانية" وإلى جميع أفراد عائلتها الكريمة.

نادية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو، و لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات و المعلومات .

و اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، بحيث بلغ عدد عينة الدراسة 52 عامل من المؤسسة . تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالاعتماد على المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM تطبق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بنسب متفاوتة مما يخلق مستوى جيد للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ،

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو .

-لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس والعدالة التنظيمية .

-لا توجد علاقة ارتباط بين السن والعدالة التنظيمية.

-توجد علاقة ارتباط بين المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية.

-توجد علاقة ارتباط سالبة بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي.

-لا توجد علاقة ارتباط بين الأجر الشهري والرضا الوظيفي.

Résumé:

Cette étude vise à identifier la relation entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail au sein de la Chambre nationale des industries électriques, et pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé le questionnaire pour collecter des données et des informations.

Le processus de distribution était limité à la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, avec le nombre d'études d'études 52 travailleurs de l'institution. Les données contenues dans les questionnaires ont été analysées en utilisant le package statistique pour les sciences sociales, selon l'arithmétique moyenne, l'écart type et le coefficient de corrélation, et l'étude a conclu un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

La Chambre nationale de la Chambre des industries applique la justice organisationnelle dans ses différentes dimensions dans diverses proportions, ce qui crée un bon niveau de satisfaction au travail dans l'institution étudiée, et il existe une forte relation de corrélation entre l'utilisation de la justice organisationnelle et de la satisfaction au travail.

١. مدخل البحث

مقدمة :

العدالة هي المطلب النهائي و الهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة ، فلا يمكن لأي تخطيط أو استراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية .

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية ، فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية و الإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات ، و لعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي ، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية ، اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية ، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي و المادي ، لتقديم في المقابل التزام على الأمد البعيد .

كما تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التي تساهم في تنمية الدوافع الإيجابية و تشكيل سلوكيات و اتجاهات إيجابية لدى العاملين و تحقيق رضاهم الوظيفي ، هذا الأخير الذي أصبح مطلبا أساسيا لبقاء وولاء الفرد لمنظمتة و قبوله لأهدافها و قيمها و أساسا لزيادة فعاليتها و كفاءة أدائه .

حيث يمثل الرضا الوظيفي ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات ، لما له من تأثير إيجابي على الجوانب النفسية للعمال و الذي ينعكس بدوره على أسلوب و جودة إنتاج و تقديم الخدمة للعملاء ، فمع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي و ارتفاع معدلات ترك العمل و الغياب و التي سببها البعد النفسي و الفكري بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها ، لم يعد

إرضاء الأفراد في المنظمات أمرا تستطيع المنظمة اختياره أو التخلي عنه ، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها ، و عليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح و التميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها .

حيث نجد أن الرضا الوظيفي قد حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي ، وذلك لكونه يعد مكسبا حقيقيا للمنظمات ، فحينما يكون العمال راضون عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجابيا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد ، الانتظام في العمل و غيرها .

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي .

حيث قسمنا دراستنا إلى أقسام وهي :

الإشكالية و التساؤلات ، فرضيات الدراسة ، أسباب اختيار الدراسة ، أهمية و أهداف الدراسة ، ضبط المفاهيم و المصطلحات .

ثم يليه مراجعة أدبيات البحث والتي احتوت على أربعة فصول و هي :

الفصل الأول على العدالة التنظيمية ، يليه الفصل الثاني على الرضا الوظيفي ، الفصل الثالث على المؤسسة بشكل عام ، التصميم المنهجي للبحث : منهج البحث ، مجتمع البحث وعينته ، أدوات الدراسة، الإجراءات، التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث، مناقشة نتائج البحث، الخلاصة، قائمة المصادر و المراجع، وأخيرا الملاحق.

الإشكالية :

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا و مطلبا مجتمعياما و غاية سامية و التزاما أخلاقيا وضرورة لها أولوية، و العدالة مطلوبة في أي مجال من مجالات الحياة في الأسرة و المجتمع و حتى المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء عامة أو خاصة .

ونظرا لأن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد موردا هاما من موارد المؤسسة وأصل من أصولها، إذ يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة و مدربة فهو مصدر لقدراتها إذ يعود عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته و الحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته و إمكانياته، وكذا مساعدته على إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه الى جانب أهداف المنظمة.

وتعود جذور العدالة التنظيمية الى نظرية المساواة التي نادى بها "آدمز" في الستينيات من القرن الماضي و التي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته و مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين و مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان شعر بالعدالة مما يدفعه الى زيادة وإتقان أدائه و يشكل ذلك حافزا إيجابيا له، بينما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة و يصاب بالتوتر وعدم الارتياح ما قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل.

وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فهي تسعى إلى تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية، الذي ينمي لديهم مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي ويعبر عن قوة إيمان الفرد و قبوله لأهداف المنظمة وقيمها. ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة الرضا الوظيفي فهو من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي، نظرا لانعكاسه على أداء المنظمة .

يمثل الرضا الوظيفي ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات الخدمائية لما للرضا الوظيفي من تأثير إيجابي على الجوانب النفسية للعاملين، و الذي ينعكس بدوره على أسلوب و جودة الإنتاج وكذا نوعية الخدمة المقدمة للعملاء.

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسات منها دراسة فلمبان (2007)، و التي أظهرت أن كل المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن غياب الرضا الوظيفي يتولد عنه مجموعة من المشاكل التي تواجهها المنظمة من أهمها: التهاون في العمل، وعدم استقرار العمال في عملهم بالانقطاع النهائي أو بتغيير الوظيفة، وكذلك مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها العمال غير الراضين عن عملهم منها التمارض، و الإضرابات، فالرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرارا يصدر من قبل الإدارة، إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضخها المؤسسة لعل أهمها تحقيق المساواة أو العدالة التنظيمية بين موظفيها.

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، حيث تعتبر متغيرا مهما له تأثير كبير على المؤسسة و وظائفها، و تظهر من خلال عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات و التوزيع، كما يعتبر الرضا الوظيفي من الاتجاهات الأساسية في المؤسسة لزيادة الإنتاجية للفرد و فعاليته و كفاءة أدائه و قبوله لأهدافها و قيمها، و لم يعد إرضاء الأفراد أمرا تستطيع المؤسسة اختياره او التخلي عنه، بل حتمية لا يمكن تجاهلها، و عليه فإن المؤسسات تسعى الى التميز و النجاح و إلى إرضاء العاملين فيها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

استنادا إلى ما ذكر أعلاه فإن السؤال المركزي لدراستنا يتمثل في:

كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:
 1. هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟
 2. هل توجد علاقة بين الجنس و العدالة التنظيمية لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟
 3. هل هناك علاقة بين السن و العدالة التنظيمية لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟
 4. هل هناك علاقة بين المستوى التعليمي و العدالة التنظيمية لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟
 5. هل توجد علاقة بين سنوات الخبرة في المؤسسة و الرضا الوظيفي لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟
 6. هل هناك علاقة بين الأجر الشهري و الرضا الوظيفي في المؤسسة لدى موظفي الوحدة التجارية ENIEM تيزي وزو؟

- فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة .
2. توجد علاقة بين الجنس والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
3. هناك علاقة بين السن والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
4. هناك علاقة بين المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
5. توجد علاقة بين سنوات الخبرة في المؤسسة والرضا الوظيفي في المؤسسة.
6. هناك علاقة بين الأجر الشهري والرضا الوظيفي للموظفين.

- أسباب اختيار الموضوع :

- تتمثل أهم الأسباب الشخصية والموضوعية التي دفعت إلى اختيار هذا البحث فيما يلي:
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة، حيث نلاحظ التناول الكبير للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مناهج الدراسة.
 - الحاجة المسبقة للبحث و الاستقصاء في موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي داخل المؤسسات و ذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس و ما هو معاش في الواقع.
 - الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
 - قابلية الظاهرة للدراسة.
 - كون الموضوع لم يطرح من طرف طلبة الدفعات السابقة.
 - التعرف أكثر على مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة من خلال الاحتكاك و التعامل مع المختصين في مجال دراستنا و بناءها على أسس علمية منطقية هادفة.
 - كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري و ضمن التخصص الذي ندرسه و ما يتطلبه من ضرورة التمكن .
 - الرغبة في اكتشاف مدى فاعلية العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات .

-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

1. الأهداف النظرية:

محاولة التعرف على قدرة المسؤولين في المنظمة على خلق مناخ قائم على العدل والنزاهة يحفز العاملين.

نحو العمل، وبالتالي يخلق لديهم ولاء وانتماء أكثر للمنظمة ومدى مساهمة العدالة في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة، ومعرفة الأساليب والمعايير التنظيمية التي يخضع لها العاملين وكل ما يتعلق بنظام تقييم الأداء الذي يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي، وكذلك مكافئة العاملين إذا ما كانت تخضع لأسس دقيقة وموضوعية وعادلة، وكيف يؤثر ذلك على الروح المعنوية ودافعية العاملين نحو العمل والمنظمة.

وذلك من خلال جمع معلومات صحيحة حول أداء العاملين، مع العمل على تفعيل نظام تقييم الأداء. كما تعد نتائج هذا التقييم بمثابة المعيار الذي يدعم شرعية القرارات المتخذة، وهذا ما جعل العاملين أكثر إدراك للعدالة نتيجة لوضوح الإجراءات التي تخلق دافع الرغبة لدى الموظف في الإبداع والتميز.

بالتالي يولد لديه حرص والتزام على إتقان عمله، بالتالي يبذل جهد بكل حماس واندفاع ويكون أكثر تميزاً وإنتاجية، وهذا ما يشجع اندماجه من خلال منح المكافآت والترقيات، التي تساعد العامل في المنظمة على تلبية وإشباع حاجياته سواء كانت هذه الاحتياجات مادية أو معنوية. فبمجرد حصول العامل على وظيفته وانضمامه للمنظمة يمكنه ذلك من تلبية تلك الاحتياجات (سكن، خدمات اجتماعية).

2. الأهداف الميدانية:

. التعرف على العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال أبعادها المتمثلة في:

عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات التي تعبر على درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري لأدائه بموضوعية بالتالي يحدد حصوله على الترقية لمنصب أعلى.

. التعرف على عدالة التوزيع والتي تشمل المخرجات التي يحصل عليها الموظف التي تتمثل في الأجر ومختلف الخدمات الاجتماعية والحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع مجهوداته المبذولة.

. التعرف على عدالة التعاملات والتي تعبر على أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع العمال عندما تطبق عليهم الإجراءات.

هذا ما يترجم دورها في تعزيز رضاهم الإدراكي والعاطفي والتزامهم واندماجهم للوظيفة التي يشغلونها ويعود هذا بضمان استمرارها.

-أهمية الدراسة :

تتجسد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

. تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع ولفت انتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده، فالعدالة التنظيمية تعتبر أداة إدارية فعالة ومؤثرة في العديد من المتغيرات التنظيمية.

وإن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية. ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة ما يجسد التزامهم وولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليه مما يعزز من استقرارهم.

. ولقد لاقى العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين لها يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية، ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الالتزام التنظيمي الذي يعد من أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، والرضا بجانبه الإدراكي والعاطفي. والذي يتحقق بإشباع حاجات الفرد نتيجة العمل والاندماج الوظيفي في سبيل ضمان تحقيق دوره و تفعيل قدرته في تحقيق الأهداف.

. يعتقد الأفراد أن توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات، التي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها المدخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأثرون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها، لأنها تعتبر عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة، خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها .

. ولا يتحقق هذا إلا بتحقق العدالة في الأسلوب الذي تستخدمها لإدارة في التعامل مع العمال على المستوى النفسي والوظيفي وما تحققه من نزاهة وموضوعية.

. فاهتمام المنظمة بوضع نظام عادل يمس مختلف جوانب الحياة التنظيمية والاجتماعية لهم وهذا إما يضمن لهم رضا عن العمل ويخلق لديهم الدافعية للبقاء فيه، إلا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعدها قد يترتب عنها آثار تتعلق بأداء العامل لعمله وإتقانه له وعلى شعوره بالأمن الوظيفي.

. يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زياد مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها من خلال تنمية شعورهم بالالتزام والاندماج والرضا بجانبه الإدراكي والعاطفي وتبني مبادئ العدالة التنظيمية تجاه مختلف العاملين.

. كما أن العدالة أصبحت مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيع معه أجواء الاستقرار داخل المنظمة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة، مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لنهوض المنظمات.

. وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

- ضبط مفاهيم الدراسة:

1 . العدالة التنظيمية:

. العدالة:

لغة: مشتقة من العدل والعدل ضد الجور وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله بمعنى وازنه والعدل هو المثل والنظير كالعدل والاعتدال وعدل عن الطريق أي مال عنه وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما.

فإقامة العدل هي تسوية بين النظيرين أو النظراء. (خرموش، 2014، ص 23).

اصطلاحاً: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (جقيدل، 2015، ص 12).

. العدالة التنظيمية: هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

التعريف الإجرائي: العدالة التنظيمية هي شعور الموظف بمدى تطبيق العدل والمساواة في التعامل داخل المؤسسة وتحقيق الإنصاف بين جميع العمال دون استثناء، وهذا من خلال مقارنة العامل ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب عن تلك المجهودات من نتائج ومردودية مقارنة مع زملائه بالعمل.

2 . الرضا الوظيفي:

. الرضا الوظيفي: يعرف على أنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

عرفه "لوك (locke)" : الرضا الوظيفي بأنه:

" استجابة شعورية مستمرة تجاه العمل كله أو جزء منه ".

وعرفه نفس المفكر السابق أيضا بأنه: "حالة إدراكية للفرد بين ما يتوقعه الفرد وما تقدمه الوظيفة الخاصة به".

وهذا يعني بأن الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه العمل، تكون نتيجة إدراك لمستوى إشباع حاجاته و رغباته.

. **التعريف الإجرائي:** هو رضا العاملين وإقناعهم بما يقومون به من عمل داخل المنظمة. والرضا الوظيفي عبارة عن المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يكونها الفرد نحو عمله نتيجة لتأثره بعدة عوامل نذكر منها: الراتب أو الأجر، الترقية في العمل، العلاقة مع العاملين، ظروف العمل، الأمن، السلامة والاستقرار.

- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1) دراسة (أبو جاسر، 2010): تحت عنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على

الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفين وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، و تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويين العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات و محاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، ذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات واستمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 311 موظفا من كافة الدرجات، فاستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وأسفرت نتائج هذه الدراسة على:

أ. وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وأبعاد الأداء السياقي بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ب. أظهرت الدراسات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2 (دراسة (معمرى، 2013): تحت عنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، وكذلك التعرف على الفروق باختلاف السن، والجنس، الإقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (280) أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة، واستخدم أيضا الاستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكميتريية (الصدق، والثبات).

وأسفرت نتائج هذه الدراسة على:

- 1) مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- 2) مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- 3) توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية). وسلوك المواطنة (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1) دراسة (غواش، 2008): بعنوان الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج بوتر ولولر (حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لموظفي البنوك في قطاع غزة وفق نموذج بوتر ولولر، و بيان أثر كل من أبعاد نظرية بوتر ولولر وكل المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، و مستوى التعليم) في رضاهم الوظيفي.

وأسفرت نتائج الدراسة على:

أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة حسب ما يشير إليه نموذج بوتر ولولر يتحقق بوزن نسبي (75.84°) وكذلك جاء ترتيب المحاور الثلاثة للدراسة كالتالي: حيث احتل محور إدراك الجهد والقدرة على القيام بالعمل المرتبة الأولى في درجة الرضا بوزن نسبي (81.90°) ثم تليه محور إدراك الإنجاز والقدرة على الوصول لمستوى الأداء المطلوب بوزن نسبي (78.10°) وأخيرا محور إدراك قيمة العوائد وعدالتها بوزن نسبي في مستوى الرضا يقدر ب: (69.22°).

2) دراسة (حويجي، 2008): بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمال الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (277) واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات. وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكلمن ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز والعدالة.

١. مراجعة

أدبيات البحث

الفصل الأول

العدالة التنظيمية

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: العدالة في الفكر التنظيمي.

المبحث الرابع: نظريات العدالة التنظيمية.

المبحث الخامس: مقومات العدالة التنظيمية.

المبحث السادس: أهداف وأهمية العدالة التنظيمية.

المبحث السابع: مبادئ العدالة التنظيمية.

المبحث الثامن: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية والمجتمعية. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي، نظريات، مقوماتها، أهدافها وأهميتها، الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماما واضحا من قبل رجال الإدارة مفهوم العدالة التنظيمية الذي يعد من المفاهيم النسبية حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه الفرد على أنه إجراء عادل قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات (الصيرفي، 2005، 15).

وتفترض الدراسات أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (Campbell) بأن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق، ولهذا فإن هنالك أشكال متعددة للعدالة هي: العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة الجزائية، العدالة الاجتماعية (البشاشة، 2008).

تعد العدالة التنظيمية كشرط و حاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات و العاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز و قيادة العاملين (di.Fabio ,p421).

وحسب (Neuhof & Mormant) يرى " أن العدالة التنظيمية إعطاء كل فرد ما يستحق" (الخرشوم، 2010، ص 308).

وعلى الرغم من اختراق مفاهيم و نظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي بصورة سريعة ومؤثرة، إلا أنه يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم، وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة، ومن بين تلك التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية نذكر:

"هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني " (سعيد، 2011، ص 127).

"هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها " (السعود، 2009، ص 200).

" هي إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية والإجراءات والتفاعلات بين الأشخاص " (Christie M,2009,p8).

"هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" (جودة، 2010، ص 307).

" في حالة إدراك العاملين لعدالة العلاقات والممارسات في المنظمة " (Bostangi,2013,p83).

" هي إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة في المنظمة بطريقة يمكن ان تؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة " (Akbari,2012,p456).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات، و إدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات، بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم، مما يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

1 -عدالة التوزيع:

تعتبر من اهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة. (أحمد، بدون سنة، ص7).

1 - 1 قواعد عدالة التوزيع:

كما حدد "Organ" 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

قاعدة المساواة:

تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوال العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

قاعدة النوعية:

تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين إلخ) يجب أن يتساو فرص الحصول على المكافآت، فمثلا عند ما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل الغير فإن الباقي سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

قاعدة الحاجة:

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض لتساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أراد المنظمة زيادة الأجر كانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (أبو جاسر، 2010، ص 13).

2-1 جوانب عدالة التوزيع:

مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

1- جانب مادي: (هيكل التوزيع) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت.

2-جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت (لطفي محمود محمد، 2012، ص 14).

3-1 محددات عدالة التوزيع:

1-الأجر: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

2-الحوافز: تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب (ماهر، 2004، ص 186).

3- الخدمات الاجتماعية: وهي أساليب الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها وتشمل ذلك على سبيل المثال، تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم، و تقديم الوجبات الغذائية خلال نوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح، والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل (عبد الرحمان، 1999، ص 67). وإنشاء صندوق للإيجار يستخدم لقروض والإعانات في حالات المرض أو الزواج أو الولادة وغيرهم وتوفير المستهلكات المعيشية وتقديم خدمات من أجل مساعدة العمال في إيجاد سكن ملائم وتوفير الاحتياجات اليومية (عبد العزيز، 2005، ص 202).

2 - عدالة الإجراءات:

يقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين (حسن العطوى ، 2007، ص 5).

وهي في الأساس شفافية العملية المرتبطة باتخاذ القرارات.

2-1 أنواع عدالة الإجراءات:

وقد أشار (كويمان) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

1- العدالة المنتظمة: و هي تستخدم قاعدة منهجية واضحة لإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

2- العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار (جقيدل، 2015، ص 42).

2-2 جوانب عدالة الإجراءات:

تركز العدالة الإجرائية على جانبين:

-الجانب الهيكلي المادي: الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجراءات الرسمية في المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجور، وإجراءات تقييم الأداء، وإجراءات النقل والترقية، وإجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات إلخ).

-الجانب الاجتماعي: الذي يعبر عن الاحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية اتخاذ القرار.

وأن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:

1- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يببر ذلك.

2- قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الوارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

3- قاعدة التمثيل: إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ قرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة و العلاقة.

4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- 5- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.
- 6- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات. (المغربي، 2007، ص 268).

2-3 محددات عدالة الإجراءات:

تقييم أداء العاملين: وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى (حمود، 2007، ص 149).

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم مالي:

- * التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- * تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- * تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- * زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء (حمداوي، 2004، ص 123).
- الترقية:** يرى أحمد ماهر أن الترقية هي " الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى " .

وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

- * زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

* زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى إليها

(عبد الباقي، 2002، ص 405).

3- عدالة التعاملات:

وهي جودة الإدراك المتشكل فيما يتعلق بالمعاملات الشخصية اتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية.

1-3 عناصر عدالة التعاملات:

حيث تعكس عدالة التعاملات العناصر التالية:

- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام و دماثة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى أحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأساليب تطبيق تلك الاجراءات.
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة وهذا البعد يتضمن جانبين:

* عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.

* عدالة المعلومات فيمل يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل

(المغربي، 2007، ص 269).

3-2 محددات عدالة التعاملات:

1- معاملات التواصل: التوجيه أساس عملية إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، فأصدار التعليمات لا تعتبر توجيهها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء، والاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو أحداث تغيير ما. لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 70 أو 80 بالمئة في عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال. (برير، 1996، ص 124).

2- معاملات التفاعل: اهتم كثير من علماء النفس الاجتماعي المجموعات البشرية الصغيرة الحجم كمجال اجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعات ونلاحظ أنه كثيرا من ما يقود البحث إلى اعتبار المجموعات لا ككيان مغلق عن نفسه بل كنسق مفتوح يتفاعل مع المجتمع ككل. (الزغل، 1993، ص 50).

المبحث الثالث: العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي:

لقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة قوية بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما الموظف والمؤسسة.

1- مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " دراسة الحركة والزمن" والاختيار السليم للعاملين والطريقة العادلة لوضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمل، وضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يناسب مع حجم الإنتاج (البكا، 2012، ص 17 بتصرف).

وعد فريدريك تايلور إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السلمية، كما عبر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ (عاشور وآخرون، 2003، ص 44، 43).

2- مدرسة التنظيم الإداري لهنري فيول:

لقد حدد فيول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

*** عدالة التوزيع:**

1- مبدأ تقسيم العمل: تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء أخيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال، فتقسيم العمل يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة بهدف زيادة كفاءة العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية (خرموش، 2014، ص 35).

2- مبدأ المكافآت و التعويض: يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم و أجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم على العمل وأصحابه. (رمضان وآخرون، 2012، ص 44)

3-الترتيب: بمعنى وضع الرجل المنسب في المكان المناسب، و وضع الأدوات الآلات في الأماكن المناسبة لهل، على اعتباران المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه المناسب. (الجيوسي & جاد الله، 2008، ص 42).

***عدالة الإجراءات:**

1-وحدة الهدف: ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه.

2-المركزية: عرف فيول المركزية بأنها التقليل من أهمية دوران المرؤوسين في حين أن اللامركزية تعني زيادة المنظمة التي يعمل فيها المدير. (هلال، د-س، ص 12).

3- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين، ومن جهة أخرى يؤدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الإنجاز (الجيوسي & جاد الله، 2008، ص 42).

***عدالة التعاملات:**

1-المساواة في المعاملة: أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيههم وتفانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم. (رمضان و آخرون، 2012، ص 44).

2-وحدة الأمر: ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه.

3-التأديب (النظام والانضباط): يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها، و هنا يجب أن يتم وضع نظام عادل و واضح للعقاب(عاشور وآخرون،2003،ص48).

4-المصلحة العامة: وهنا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة (عشور وآخرون، 2003، ص 48).

3- مدرسة التنظيم الإداري لماكس فيبر:

يرى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيدا عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين و ترقيتهم (معمرى، 2014، ص 57، 56).

4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في إبراز القرارات وأنظمة الشكاوى بجعل العامل يشير بالعدالة والمساواة في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

5- المدرسة السلوكية:

فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين (معمرى، 2014، ص 57، 56).

المبحث الرابع: نظريات العدالة التنظيمية:

تقع نظرية العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاختيار في تحديد الأهداف والنواتج المرغوبة بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك من أهم هذه النظريات:

1- نظرية الحساسية للعدالة:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة قام (Husemaneti1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة. ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرق متناسقة ولكنها مختلفة فيما

بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

(رفعت حواس، 2003، ص 45).

حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي:

- الشخص الحساس للعدالة:

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

*زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

*تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

- الشخص الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مداخلته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

- الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي (محمد، 2012، ص 20).

2- نظرية العدالة لآدمز:

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجربتها باسم " آدمز " ولقد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل والمبادلة ونظرية المساواة أو العدالة وتقوم هذه النظرية على افتراضات الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة من عدمها.

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعمل والعدالة، وتفرض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه مكافآت وحوافز من عمله، تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتساعد هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في نفس مستواه الوظيفي. وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كانت العكس فان النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله (المعاينة، 2005).

وللنظرية عدة افتراضات استندت اليها و أوردتها كشرط على النحو التالي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة .
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فان تلك تخلق فيها توترا و هذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة توتر.
- ينبغي على العامل إدراك حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على رواتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على رواتب أعلى من زملائهم في العمل.

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

- نتائج العامل وأرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

- أن حالة عدم التساوي الناتجة عن مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين اسمها "آدمز" الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبن حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نسبيا في علاقاتها ما يدركه عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم (رسمي، 2004).

3- نظرية العدالة لجون روس:

لقد ذكر (إمام، 2003) أن النظرية التي وضعها "جون روس" 1971 في كتابه (نظرية في العدالة) اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يتلقى الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفروق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض "روس" أن هؤلاء الناس يجتمعون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها حرية واختيار، وتشكيل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقائهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على أقسام المنافع والخيرات التي يجنوها من جراء التعاون، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي "روس" التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

4- نظرية العدالة لبوتر ولور:

قام "بوتر ولور" بتطوير نظرية التوقع (لفرورم) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج (فرورم) متغير جديد هو رضا العامل عن عمله، ويحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل أنه سيحققها، فإذا ما كانت العوائد فعلية لقاء الأداء والإنجاز تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد بأنه سيحققه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة.

وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الرواتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييم الفرد وتوقعاته (العميان، 2005).

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية (فرورم) نظرية التوقع تم التأكد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها (حريم، 1997).

5- نظرية العدالة الاجتماعية لفرد ركسن:

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار "فريد ركسن" أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت إلى القيام بما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمن التأكد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمعات وتوفير فرص عمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع

على أساس المساواة دون تمييز في الحقوق وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية قدم " فرد ركسن " نظرية في العدالة بوضعها مرتكزا في حقل الدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة.

وقد وضع " فرد ركسن " الافتراضات التالية لنظريته:

- التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارية العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية لتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

- حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة: النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

وفي ضوء هذه النظرية يصور " فريد ركسن " العدالة الى:

* العدالة الفردية: بوضعها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.

*العدالة الطبقيّة: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من العدالة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

* العدالة القطاعية: وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع (المعايطة، 2005).

6- نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع "بلو" (1994) نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

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

2 عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (محمد، 2012، ص 19).

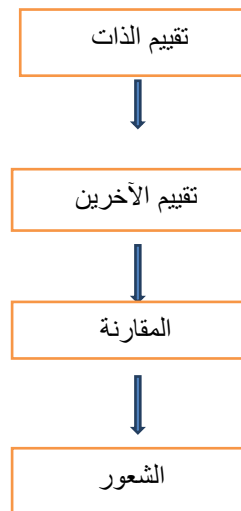
المبحث الخامس: مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين. وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناءها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية، وعلى نحو ما يبينه الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1) يوضح مقومات العدالة التنظيمية .

وقد أوضح "مورمان و جريفن " أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل رقم (2):



الشكل رقم (2) يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة (العطوي، 2007 ص10)

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

1. كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس ومعيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على مكافآت بناء على النوعية أو الكمية.
2. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
3. يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

المبحث السادس: أهداف وأهمية العدالة التنظيمية.

1 - أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه. (أبو جاسر، 2010، ص 26، 22).

-إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجور التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

-العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب، وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة والتقييم.

كما أنها تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم العدالة الشائعة في المنظمة.

2- أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

3- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

4- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي

5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات الأزمنة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي، إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطة توازنيا والسلوك الإنساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصا متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم (محمد دره، 2008).

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

* بالنسبة لبعء العدالة التوزيعية:

فقد توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد

من النتائج السلبية مثل:

-نقص الرضا الوظيفي.

-انخفاض الولاء التنظيمي.

- انخفاض الرضا عن الأج.

-زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني.

-انخفاض جودة العمل.

-نقص التعاون مع زملاء العمل.

-انخفاض كمية الأداء الوظيفي.

-زيادة السرقة والتخريب في مكان العمل(محمد دره،2008).

* بالنسبة لبعء العدالة الإجرائية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن الإجراءات الرسمية غير العادلة ترتبط بالعديد من

النتائج السلبية مثل:

-فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء.

-سوء عملية اختيار الموظفين.

-غياب الولاء التنظيمي.

-انخفاض الرضا الوظيفي.

-ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-زيادة النزوح لترك العمل.

* بالنسبة لبعده التعامل (عند معالجته كبعده مستقل عن العدالة الإجرائية):

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية. كما أكدت العديد من الدراسات على أن التوزيعات غير المناسبة يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقييم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات) (دره، 2008).

المبحث السابع: مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من اهم هذه المبادئ:

أ. مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة

بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ب. المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

ج. مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلية التصحيح في حالة وجود خطأ.

د. مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

هـ. مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات أو تطبيق القرارات. (عبد الحميد & محمد، 2015، ص 22، 21).

المبحث الثامن: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

*بالنسبة لبعدها العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية، مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

*أما بالنسبة لبعدها العدالة الإجرائية، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية، مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (مراد، 2010، ص 17).

*إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية، مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد (الخشروم، 2010، ص 312).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول بان العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المبحث السادس: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

المبحث السابع: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الثامن: ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي.

المبحث التاسع: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

يتجسد سلوك رضا الأفراد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وبهذا فإن نجاح منظمة الخدمات يتأثر كثيرا بمستوى رضا الأفراد عن العمل أو الوظيفة، ولا يشعر أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة الفرد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه وكذلك نظرياته والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أساليب ومؤشرات قياسه وأسبابه.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة حول الرضا الوظيفي من بينها:

تعريف سوبر: " يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته " (عبد الباقي، ص 21، بدون سنة).

تعريف هوبوك: " هو عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد " (أنور سلطان، 2003، ص 195).

تعريف محمد العديلي: " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقات على سواء " (العديلي، 1993، ص 189).

تعريف ستون: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها " (عاشور، 1983، ص 53).

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله (عبد اللطيف، 2015، ص، 10).

المبحث الثاني: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا ما يمكن أن يكون رضا لشخص يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة (القبلان، 1981).
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنسان: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت فيها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي على أنه حالة من القناعة ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، والتي تؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج، وذلك لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير إدارته، و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (أسعد، 1984).
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (البارودي، 2015، ص 39).

المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف لمؤسسته والمجتمع وتتمثل فيما يلي:

-أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عمله أو ما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب، سكن... إلخ، وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

-أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع مستوى الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات و الشكاوى ... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظفون بان وظائفهم اشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد من تعلقهم بمؤسستهم.

-أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (شنوفي، 2005).

المبحث الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.

هنالك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح (العديلي، 1401) كما ورد في (السلوم، 1423، ص33) أن كلا من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

1. نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (Maslow Hierarchical Needs):

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقا لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي فمثلا عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعا لتسلسلها (المشعان، 1993، ص 58).

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

1. العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2. الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs): وهي الحاجات التي تتعلق بحماية

الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

-موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.

- معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الاختصاصات والواجبات ليتعرف الفرد على ما يراد منه بدلا من أن يترك عرضة للغموض والإلهام.

- ثبات نظم الثواب والعقاب.

3. الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs): وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب و العطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

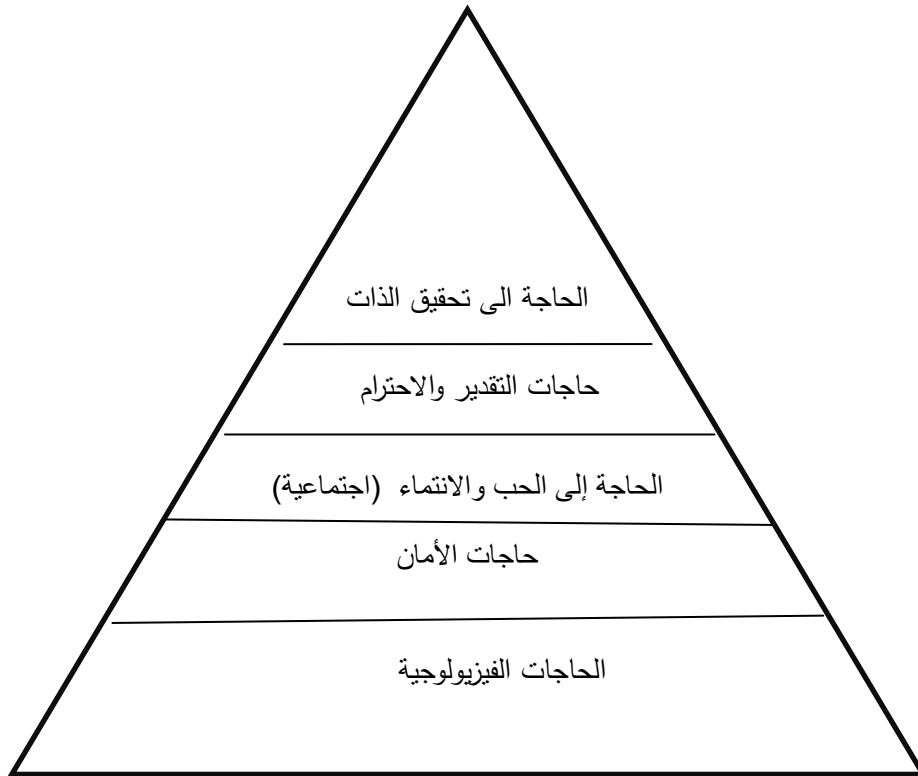
4. الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (Esteem Needs): كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات (Self _ Actualisation Needs): وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات (العميان، 2005، ص282 - 285) و(سالم و آخرون، 1995، ص 210) و (العديلي، 1981، ص 32 - 34).

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
- وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا (سلامة، 2003، ص34).

شكل رقم (3): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد (سالم وآخرون، 1995، ص211).

والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالبا يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها (زويلف، 1419، ص241).

2-نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج عام (1959) Herzberg Two Factor Theory:

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية Hygiène Factor لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعية Motivation Factor لدى هيرزبيرج .

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية. حيث

أجرى هرزبيرج و رفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (العميان، 2005، ص 286،287).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تنمر العاملين . (زويلف ، 1419، ص 228) .

ولقد وجهت عدة انتقادات الى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

الشكل رقم (4): محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر: (إبراهيم ، 2008 ، ص464) .

3-نظرية التوقع (Expectancy theory):

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Victor H .Vroom) في منتصف الستينات من القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال "بورتر" (Lyman w . Porter) و"إدوارد لولر" (Edward F.Lwler) (البارودي، 2015، ص 31) .

وتقوم هذه على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاد بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم

مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه (ماهر، 2001، ص 154).

وبعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

-**الجاذبية للمنفعة:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

-**الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.

-**الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء (الحناوي، 1998، ص 80).

وتفترض نظرية التوقع كالاتي:

. يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من عديد بدال الأنشطة.

. يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.

. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويأخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا

(البارودي، 2015، ص 33).

4-نظرية القيمة (Value Theory):

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Fduinloucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله. فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها (سلطان، 2003، ص201).

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

-مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له (جرينج و بارون، 2004، ص209. 210).

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد وما شعوره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، كما ذكر أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5. نظرية العدالة (Equity Theory):

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adms) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح (الكتبي، 2005، ص309).

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (5): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي، 2007، ص216.

يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الفرد يحافظ على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن المجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة (غري، 2007، ص 216.217).

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم لمزيد مستوى

الأداء و جودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل (القريوتي، 2009، ص 68).

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

6. نظرية اكس (x) و واي (y) لدوغلاس ماكريجو:

قدم العالم دوغلاس ماكريجو وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية اكس (X) و واي (y)، وأن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين. أ. نظرية اكس (x): و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.

- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يعمل.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائل لها، وهذه السياسة وضعت لتتاسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية وجاءت بأن صفات البشر الموروثة ولا من طبائعه، بل أنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل، بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأطراف الأخرى التي يتعاملون معها.

ب. نظرية أي (y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات هي:

- أن الجهد الجسدي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وإن كانت أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها مناسبة أكثر من النظرية السابقة (x)، وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرعبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماء للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل والعمل والمؤسسة بل وعلى المجتمع كله (بهنسي، 2011، ص 49-50) .

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدة عوامل مؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي، نذكر منها ما يلي:

أولاً: تأثير الأجور والرواتب على الرضا الوظيفي:

يعد الأجر وسيلة مهمة في إشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، والجدير بالذكر أن "هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر فقط عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها: (عباس، 2006، ص167).

1. يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد تبرز أهمية الأجور في ظل نظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

2. تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

ثانياً: تأثير فرص الترقية على الرضا الوظيفي:

ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للترقي إلى مناصب أعلى في السلم الإداري بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي، فهي إلى جانب الزيادة التي يحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري، فإنه في التوقيت نفسه يحقق مركزاً اجتماعياً، والموظف عندما ينتمي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائماً إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع إلى الترقية، وبالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى

إتاحة فرص الترقى له، بحيث تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة، وكلما كانت تطلعاته للترقية أكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل (المدلج، 2003، ص28).

ثالثا: تأثير محتوى العمل و تنوع المهام على الرضا الوظيفي:

يلعب محتوى العمل دورا هاما في التأثير على الرضا الوظيفي حيث كلما قام الفرد بتطبيق مهاراته وخبراته في العمل كلما زاد رضاه. وأيضا كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميتها وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه (عباس، 2007، ص178).

رابعا: تأثير ظروف العمل على رضا العاملين:

تؤثر ظروف العمل على رضا العاملين وذلك من حيث درجة تحمل الفرد ومدى تقبله لبيئة العمل وبالتالي رضاه الوظيفي، وأن سوء الظروف ووضعيات العمل الغير آمنة و الغير مريحة لها علاقة بعدم الرضا على هاته الظروف، وأن معظم هذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها أو تغييرها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة التحكم إلى حد بعيد بدرجة الأمن، طبيعة العمل أو نوعه، درجة التقدم في العمل (الترقية)، الأجر، نوع الإشراف أو أسلوبه، وكذلك في ساعات العمل من حيث عددها، وفترات الراحة التي تعطى للعاملين، وبالتالي يمكن للإدارة أن تلعب دورا مهما في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة رضاه العاملين عن أعمالهم (شاويش، 2005، ص115)

وهناك من قسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي:

1-العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع الحاجات النفسية للعاملين، وهذه غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، ويمكن حصر العوامل الدافعة هذه في ستة عوامل هي: الإنجاز، التقدير، والعمل نفسه أي كونه مثيرا أو مهما أو متنوعا أو رتبيا ومستوى المسؤولية، والترقي، أي فرص الترقية وتغيير

المكانة واحتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل.

2-العوامل الخارجية: تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل مثل: سياسة و أنظمة المنظمة، الإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والرواتب، وظروف العمل والمكانة، والأمن الوظيفي، والحالة الاجتماعية، وأنه في حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي، فإنها تسبب شعور بعدم الرضا (البليهد،2014،ص152).

المبحث السادس: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يستعمل الباحثون عدة طرق وتقنيات لقياس الرضا الوظيفي دون الاكتفاء بطريقة أو تقنية واحدة ومن أهم هذه التقنيات نذكر:

أولاً: تقنية أو طريقة التدرج التجميعي ليكرث LIKERT:

المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة من العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقة عليها وبالتالي اختيار واحد من بدائل لدرجة الموافقة والمثال التالي يوضح ذلك (العبودي،2008،ص51).

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

أوافق جدا - أوافق - غير متأكد - لا أوافق - لا أوافق أبدا

وتقضي الإجابات التي يقررها الفرد بين (1) و (5) حسب درجة موافقة أو عدم موافقته على العبارات، وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد من العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه.

ثانيا : طريقة تحليل ظواهر الرضا:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، من الظواهر التي تساعد على

تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتغيب والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ينخفض تغيبهم عن العمل فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات (المختار، 2015، ص64).

ثالثا: الدليل الوصفي للعمل:

يقيس الدليل الوصفي للعمل الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل، كل بعد يتكون من مجموعة الفقرات أو الصفات بمجموع 72 فقرة، هذه الأبعاد هي العمل نفسه والإشراف والأجور وفرص الترقية وزملاء العمل، حيث يتطلب من المستجيبين تسجيل "نعم" أو "لا" أو "غير متأكد" أمام كل صفحة أو فقرة اعتمادا على مدى تجاوبهم مع سؤال كل فقرة، ثم تجمع النتائج داخل كل فئة لتشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تجمع كل النتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام (ونوغي، 2015، ص 76، 77).

ويوجد أيضا طرق بينها:

1- استخدام قائمة الأسئلة Questionnaire:

وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو أنواع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل... إلخ.

2- المقابلات:

قد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية، مخطط لها أو غير مخطط لها، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين وخاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا. ويوجد نوعين من المقابلة:

أ-المقابلة المتعمقة:

والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت فردية أو مقابلات جماعية من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.

ب-المقابلة الجماعية المتعمقة:

تعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذين قد يصل عددهم من 5-10 والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، حيث يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر إيجابية من المقابل (حويجي، 2008، ص 26).

ج-البيانات الثانوية المتاحة:

إذ ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة مثل، معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب، مستوى إنتاجية العمل، حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين عن (شاويش، 2005، ص 115).

د-الملاحظة:

والتي بواسطتها يمكن الحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم (شاويش، 2005، ص 115).

المبحث السابع: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسبق السلوك فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتغيب، دوران العمل، الإضراب والشكاوي. ويمكن ادراك مؤشرات الرضا في:

أولاً: التغيب:

يعتبر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى. ومن أهم النظريات التي عالجت هذا المؤشر "التغيب" نجد نظرية سميث (Smith) عام 1977، التي حاولت من خلالها بيان ما مدى استطاعت الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغيابات. وتعتبر نتائج دراسة "سميث" من أفضل النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات (العبودي ، 2008، ص63).

ويكون حساب معدل الغياب على النحو التالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \left(\frac{\text{مجموع عدد الغيابات للأفراد}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}} \right) \times 100$$

ثانياً: دوران العمل:

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي، أو تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة. و يقصد به خروج العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل. وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للمنظمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته المنظمة في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الانسحاب من التنظيم. لهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوى العاملة إلى تحاشي حالات الانفصال عن العمل (بن منصور، 2014، ص73) ويحسب معدل ترك الخدمة كما يلي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \left(\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين في منتصف الفترة}} \right) \times 100.$$

وتوجد عدة عوامل مؤثرة في ترك العمل، من بينها العوامل الاقتصادية والفردية (حبيد، 2014، ص271).

1-العوامل الاقتصادية:

والمتمثلة في محددات تقع خارج سيطرة الفرد العامل، متمثلة في معدل التضخم ومعدل البطالة

2-العوامل الفردية:

تؤدي العوامل الفردية دورا مهما في تفسير ظاهرة ترك العمل، وهذا النوع يكشف لنا عدم الرضا الذي يصدر من العمل وعدم ارتياحه في المؤسسة أو المنصب الذي يشغله.

ثالثا: الإضراب:

يعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية غير مرضية ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي، وقد أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقرارا ورضا في مكان عملهم (بن منصور، 2014، ص64).

رابعا: الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، ويقاس الأداء بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل (حمدي رضا، 2009، ص154).

وقد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث اشتغال الباحثين في هذا الميدان و السبب في ذلك واضح، لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، ولمعرفة العلاقة بين الرضا ولأداء قدمت دراسات عديدة من بينها دراسات كل من "بريفيلد" (BRYFIELD)، و"كروكيت" (KROKETT) ، و"فروم" (VROOM) سنة 1964، حيث وجدو أن الأداء يؤدي إلى الأداء (العبودي، 2008، ص67).

خامسا: الشكاوى و التظلمات:

وهي تلك النسبة من الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو نقاباتهم العمالية أو حتى زملائهم، و هذه النسبة تدل على مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم، سواء كانت موضوعية أولا، كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل التنظيم الصناعي والعكس صحيح (العبودي، 2008، ص67).

المبحث الثامن: ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم لذة الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إيها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، والعكس صحيح، ومن هذا ينظر دائما إلى أن الأداء سيؤدي للرضا، لكن عوامل سابقة للأداء ولاحقة له تشكل سلسلة عمليات متتالية تنظم في نسق تؤدي إلى تحقيق الرضا يرتبها "شوقي" كما يلي:

1-الحاجات:

فلكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

2-الدافعية:

تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع منها إشباع تلك الحاجات.

3-الأداء:

تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، و بوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

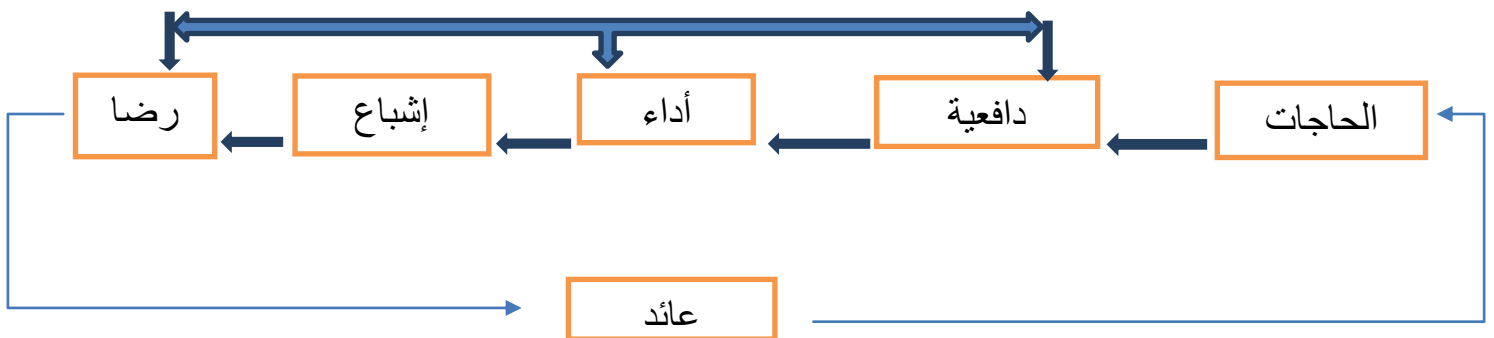
4-الإشباع:

يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5-الرضا:

إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته (شوقي، ص 222).

ويمكن تجسيد كل ما سبق بالرسم التوضيحي التالي:



شكل رقم (6): ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي .

المصدر: (طريف، دون سنة، ص223).

المبحث التاسع: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

هنالك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

- ✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 - ✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
 - ✓ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
 - ✓ إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحدوث العمل.
- هنالك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (عمر، 2015، ص12، 13).
- وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية المؤسسة ومدى فعاليتهم على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

خلاصة الفصل:

وفي نهاية الفصل يمكن القول أن الرضا الوظيفي للعامل يعد من بين أهم شروط نجاح أي مؤسسة بحيث أنو كلما كان راضيا فان ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاج. وعليه يجب على أي مؤسسة أن تراعي رضا عمالها لأنه إن لم يكن راضيا سيؤثر ذلك بالسلب على المؤسسة مما سيعرضها لخطر الإفلاس أما إذا كان راضيا فان ذلك سيؤدي إلى نجاح المؤسسة ويرفع من إنتاجيتها.

الفصل الثالث

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي واجتماعي وقانوني ...، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل في نفس الوقت جزءا لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان.

فالمؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة بها والتميزة عن الوظائف لمختلف الهيئات الأخرى المشابهة لها، فبمفهومها الحديث هي القلب النابض للبيئة الاقتصادية في شكلها المتحرك أو كما يعبر عليه المنظرون أنها في حركية ديناميكية والتي في ميزتها الرئيسية تشكل معلما للتطور والتغير، فالمحيط الحالي للمؤسسات هو جد معقد وغير مؤكد.

ومن هذا المنظور فإن المؤسسة هي الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة لاقتصاديات العالم، فمميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر وفي نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسة وتصنيفاتها ودورة حياة المؤسسات وكذلك وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى خصائص المؤسسة وأهدافها.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعددت تعريفات المؤسسة الاقتصادية نظرا لتعدد التوجهات والمدارس الفكرية ونذكر منها على الحصر ما يلي:

- المؤسسة هي جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر تكون مادية ومعنوية تستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى إشباع هدف اقتصادي واجتماعي (بن حبيب، 2000، ص25).

- يعرفها علي محمد عبد الوهاب بوصفها وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤديون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف (عبد الوهاب، 2000، ص18).

- تعريف ريتشارد هال: "هي تجمع له حدود واضحة نسبيا و نظام قيم و مستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها، وعلى المجتمع" (هال، 2001، ص 83،82).

- المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، إذن يمكن اعتبارها كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها (عدون، 1998، ص10).

- تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني (عدون، 1998، ص 11).

- المؤسسة منظمة تختص في إنتاج، تبادل، توزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله (عرياجي، 1998، ص 12).

- المؤسسة هي مركز لصنع القرار، طبقاً لأهداف محددة، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية (عدون، 1998، ص10).

ومن هنا يمكننا القول أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات أشكالاً مختلفة ومتعددة، وفقاً لمعايير محددة، نحاول اختصارها في الآتي:

1. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

1.1. المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير ويقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال والعمل من جهة أخرى، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة. ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية، أو فنادق... الخ وغالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعاً (بن حبيب، 2006، ص14).

1.2. المؤسسات الجماعية (الشركات): وتعرف الشركة بأنها عبءة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. وتنقسم الشركات بشكل عام، إلى قسمين رئيسيين هما:

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة...، وهي شركات سهلة التكوين، تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف هذه المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح، بحيث يكون للشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية. وقد تكون مسؤولية غير تضامنية كالشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL.

- شركات الأموال: هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا أموالهم فيها: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة، وقد تكون شركة متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص يطلق عليها شركة المساهمة (صخري، 2008، ص27). SPA.

2. تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة الملكية: وينقسم إلى نوعين:

2. 1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركة أموال ...).

2. 2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

2. 3. المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينيبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (ربما تربح و ربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته (صخري، 2008، ص29).

3. تصنيف المؤسسة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي:

يمكن تصنيف هذه المؤسسات تبعاً لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وهي عموماً مؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج، وتتميز بالضخامة والتفرع، وتعرف بالمؤسسات الاستراتيجية، ونميز منها:

3. 1. المؤسسات الصناعية: وتتقسم بدورها تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، إلى:

أ. مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ.

ب. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... الخ.

3 . 2. المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها. وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهم: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

3. 3. المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسة التجزئة.

3 . 4. المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية: كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعية... الخ.

3 . 5. مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ (صخري، 2008، ص 30 31).

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

إن للمؤسسة صفات ذاتية تميزها عن الوحدات الاقتصادية الأخرى نظرا لخصوصيتها ولعل من أهمها ما يلي:

أولا: خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة:

يعتبر الهيكل أساسا وأساسيا في نفس الوقت، في تكوين وتحديد وضعية المؤسسة. فهو الذي يسهل لنا مسألة التنظيم وتقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة وبالنتيجة تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات فيها، فكلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات والتبادلات بين مختلف الأقسام والوظائف من جهة ومرنة في تسهيل عملية إحداث التغيرات المرتبطة بالمحيط والاستراتيجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي تتخذ صورة الأداة الجيدة والأحسن في تسيير نشاط المؤسسة.

وعليه فإن المفهوم الكلاسيكي للهيكل أي التنظيم الداخلي للمؤسسة إذ كان هذا الأخير في صورته التقليدية (التنظيم) لا يلائم فكرة المؤسسة بمفهومها الحديث غير أنه في السنوات الأخيرة نجد بأن المؤسسات في الدول الصناعية أصبحت تعتمد عليه، وفي الغرابة من الأمر بات هذا المفهوم مرغبا فيه في الكثير من المؤسسات الكبرى اليابانية وحتى الأمريكية والتي تسعى جاهدة في ترسيخ هذه الأفكار أي إعادة تنظيم الهيكل ونشاط المؤسسة بمفهومه التقليدي أو الكلاسيكي. إذ وجدت حاليا هذه المؤسسات الاقتصادية نفسها في حقل تنافسي شرس يفرض عليها ضبط تنظيمها الداخلي من أجل بقاء ملائمة مختلف الأسواق الدولية التي باتت متضاربة وحركيتها المتسارعة فلا مجال للبقاء للمؤسسات الاقتصادية الضعيفة.

ثانيا: خاصية التقرب من المستهلك:

مما لا شك فيه فإن وجود فكرة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وأشكالها وحتى على اختلاف القنوات التي تنشط فيه فإن وجودها من عدمها مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع. وباعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تنصح بأن يتم إدراج ضمن هياكل المؤسسة الاقتصادية فرع يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك من أجل التوجه نحو التسوق ومعرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، فتأثر الإنتاج من جهة وكذلك الاختلاف بين المستهلكين من جهة أخرى يفرض على المؤسسة الحديثة الاقتراب أكثر من المستهلك، بمعنى هذا أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات الاستهلاكية سواء من الناحية الكمية أو حتى النوعية وتقديم الجودة المطلوبة لمختلف المستهلكين.

ثالثا: خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

إن مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة والتي تعتمد على تكنولوجيا عالية، تتطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية والآلية الحديثة والتي ترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات إذ أن خاصيتها تمكنها من الحصول على جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات موثقة بصورة آلية، ويمكن الاعتماد عليها أي أن المعلومة تتحول إلى مصدر موثوق فيه فيتم تخزينها أو استخراجها متى حصل الطلب عليها، معتمدين في ذلك دائما على التكنولوجيا الحديثة للإعلام أو الاتصال، أي تكريس مبادئ البحث العلمي في خدمة المؤسسة الاقتصادية.

رابعاً: خاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد:

المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار والتنظيم.

وبالنسبة للإبداع خاصة فمزاولته يمكن أن تكون صفة رسمية أو عكس ذلك، مهما كانت الطريقة للاتصال والارتباط مع هيكل التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجي حيث أصبحا أمرين ضروريين في هذا العصر وما تعاني منه اقتصاديات دول العالم النامي في هذا الصدد إنما هو عدم وجود أو ضعف العلاقات بين الهياكل كلها.

ومما سبق ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستخلص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي:

- 1- إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات ومن حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- 2- قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية.
- 3- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاول نشاطها في حدودها.
- 4- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وذلك لضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات، الإيرادات والقروض.
- 5- مساهمة المؤسسة على نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- 6- المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع (صخري، 1993، ص 25، 26).

المبحث الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى منشئ المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد كبير من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

❖ تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

❖ تحقيق متطلبات المجتمع:

عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي و الدولي.

❖ عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية:

من بين هذه الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية نجد الأهداف الاجتماعية حيث تتمثل في:

❖ ضمان مستوى مقبول للأجور:

يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال من العناصر الحيوي والحي في المؤسسة.

❖ تحسين مستوى معيشة العمال:

أي تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

❖ إقامة أنماط استهلاكية معينة:

وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية.

❖ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

وهو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات وتحقيق أهدافها.

❖ توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.

ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية: نجدها في:

❖ توفير وسائل ترفيهية وثقافية:

تشمل المؤسسات على اعتياد عملها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم وأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل والرضى بتحسين مستواه.

❖ تدريب العمال المبتدئين:

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائها إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية.

❖ تخصيص أوقات الرياضة:

تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة (بالضياف، 2013، ص12)

رابعا: الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي نذكر:

❖ البحث والتنمية:

مع تطور المؤسسات عملت على توفير الإدارة، مما زاد أهمية الاتصال لنسبة عالية وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا معها كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا

هاما مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة المؤسسات الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية للدولة (بن الموفق، 2006، 2005، ص19).

المبحث الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن أن نلخص وظائف المؤسسة في العناصر الآتية:

أولا: وظيفة العمليات والإنتاج:

تشمل ما تقوم به المنظمة من إنتاجه لأغراض بيعه وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة لا بد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى. وعندما يقيمون شركة النقل الجوي لا بد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية.

ثانيا: وظيفة التوظيف:

وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم و كذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

ثالثا: وظيفة التمويل:

وتشمل كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تتجح و تبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية.

رابعاً: وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:

حتى تبقى المنظمة ناجحة لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها وظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها (البرنوطي، 2004، ص50).

خامساً: وظيفة الإدارة:

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية نصنفها حالياً إلى:

أ/الإدارة الاستراتيجية:

وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه باستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجيهها فمثلاً يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعلاقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة.

ب/الإدارة العملياتية:

وتتعلق بالعمل اليومي للمؤسسة.

سادساً: وظيفة التخطيط:

أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

أ/التنظيم: أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم وإجراءات العمل وغيرها.

ب/الرقابة: أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه.

ج/التوجيه: أي حث العاملين وتحفيزهم والاهتمام بحاجاتهم وغيرها من نشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين والاتصالات وغيرها.

سابعاً: وظيفة التسويق:

تشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات (البرنوطي، 2004، ص52).

خلاصة الفصل:

وعليه تعتبر المؤسسة ثمرة تفكير جدي ومسار طويل يمر من خلاله الشخص المنشئ بدراسة لإمكاناته التي تؤهله لأن يجد فكرة، فيصبح بذلك صاحب فكرة. وإيجاد فكرة أمر يفرض عليه دراسة مكثفة ودقيقة للسوق ومصادر التمويل ومعرفة ولو بسيطة للجوانب القانونية لأن يصبح صاحب مشروع، وبعدها يقوم بتحويل ذلك المشروع إلى مؤسسة حقيقية تتطلق فيما بعد في أداء نشاطها، ثم البحث من بين الخيارات الاستراتيجية المتواجدة عن الأنسب منها في ظل المحيط السائد، والتمكن من تجاوز كل المخاطر التي تحيط به.

|||. التصميم

المنهجي للبحث

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.

حيث سنحاول دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال والموظفين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وتضمن هذا القسم العناصر التالية:

- منهج الدراسة .
- مجتمع و عينة الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- الإجراءات.

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1-لمحة تاريخية للمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM مؤسسة اقتصادية وطنية تأسست في 1983/10/02 ولكنها تواجدت منذ 1974 تحت اسم مؤسسة " SONELEC " المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب المواد الإلكترونية. أنشأت أن « ENIEM » ذاتيا ابتداء من أكتوبر 1983 و أصبحت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية « ENIEM » مستقلة مقرها بولاية تيزي وزو.

ENIEM تيزي وزو

ENIE سيدي بلعباس

ENEL عزازقة

ENPS سطيف

EPE المؤسسة العمومية الاقتصادية

SPA مؤسسة ذات أسهم .

2-التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية هي مؤسسة عمومية اقتصادية مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو، و هي شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 40.000.000 دج عام 1979 ليصل سنة 2001 إلى 2.957.500.000 دج، أما سنة 2011 وصل رأسمالها إلى 10.279.800.000 دج و هي تابعة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية NONELLE .

3- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM » في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" على بعد حوالي 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، على مساحة تقدر ب 55 هكتار و تضم 2000 عامل، و تشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو، بجوار البنك الجزائري.

4- مهام و أهداف المؤسسة:

تعد المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM » من المؤسسات الهامة على المستوى الاقتصادي للبلاد لأنها تساهم في رفع الإنتاج الداخلي الخام و من بين أهم مهامها وأهدافها ما يلي:

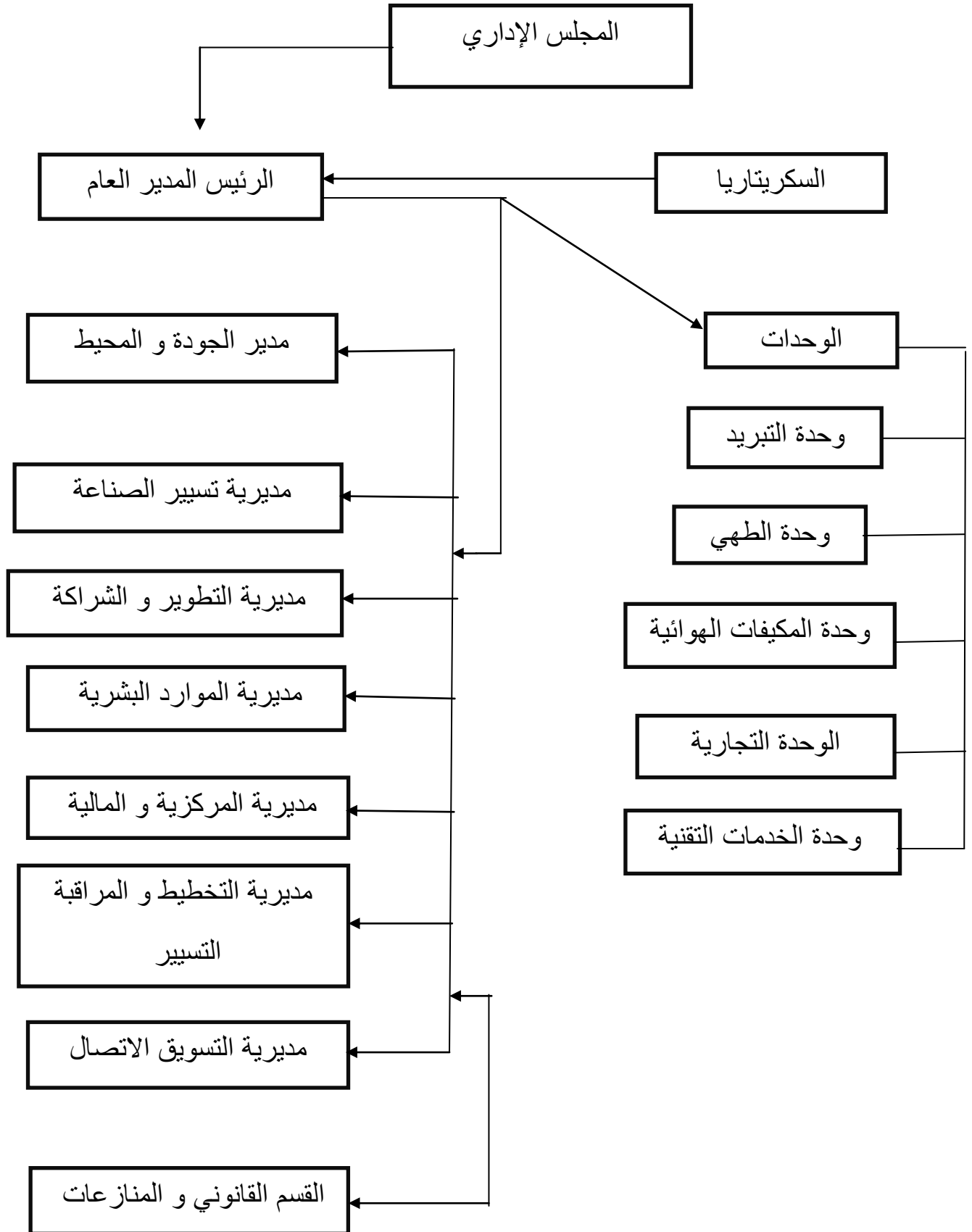
4-1- المهام:

- ضمان إنتاج وترطيب أجهزة التبريد، التهوية، الطبخ بانتماء وطني يقدر ب 7 %.
- تساهم في رفع الإنتاج الوطني في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

4-2- أهدافها:

- تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- وضع إنتاجها في العالمي.
- الرفع من رقم الأعمال.
- اكتساب مكانة في الأسواق المحلية والأجنبية والتحكم فيها.
- تطبيق نظام المناجمنت المحيطي وفق معيار (ISO 14001).
- تطبيق نظام المناجمنت النوعي وفق معيار (ISO 9001).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الوحدة التجارية:

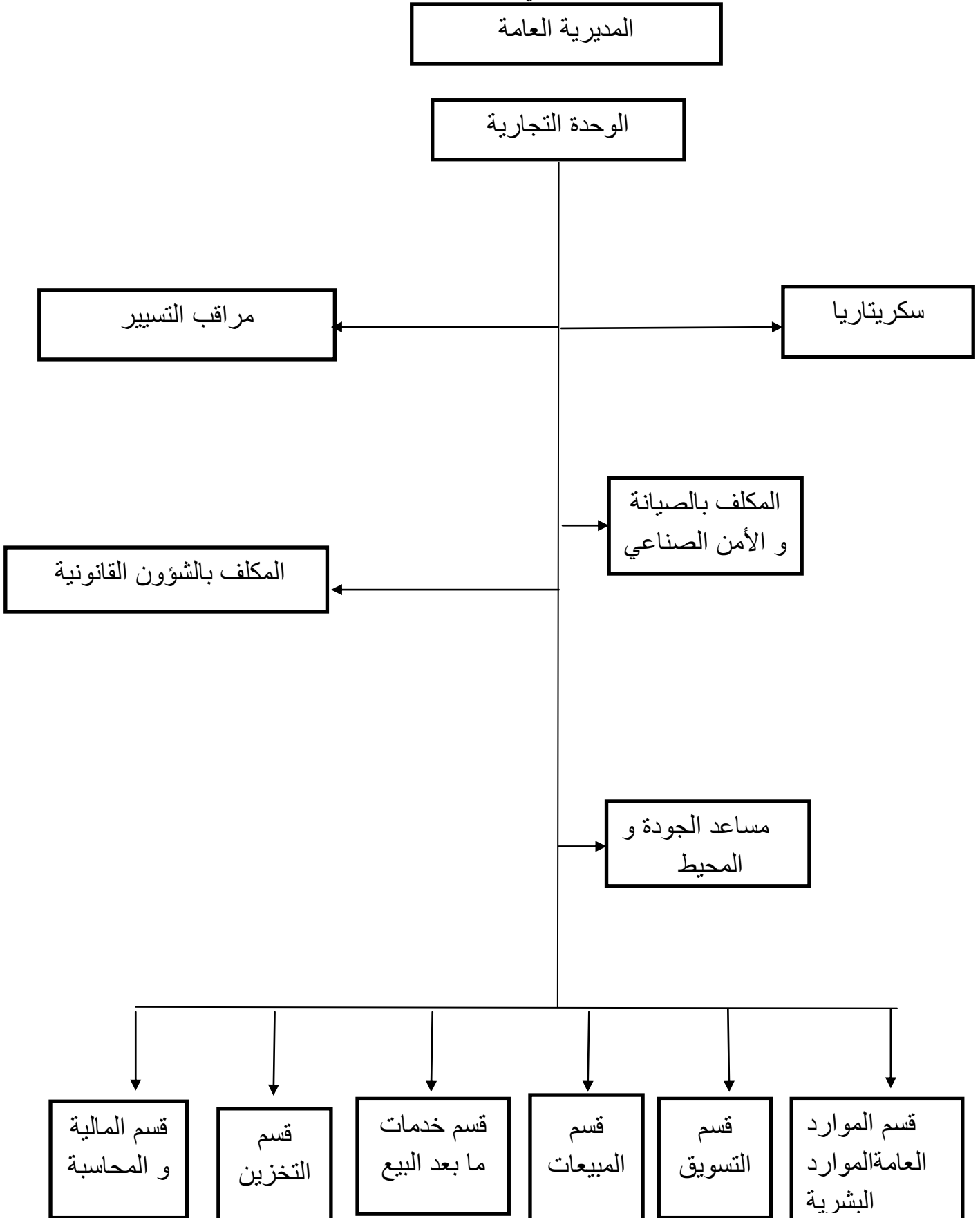
1-التعريف بالوحدة التجارية:

هي وحدة مكلفة بتسويق وترويج كل المنتجات المصنوعة في كل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM وهدفها الأساسي هو التأكد من وصول منتجاتها عبر الوطن كذلك توفير الخدمة للزبائن وخاصة خدمات ما بعد البيع.

2- وظيفة الوحدة التجارية: تقوم الوحدة التجارية بعدة وظائف وهي:

- تقييم البرامج السنوية للبيع والتوزيع.
- التموين (البرمجة) مع الوحدة الإنتاجية العناصر الكمية والكيفية.
- تسويق المنتجات.
- ضمان علاقات النقاش والبيع والشراء.
- دراسة احتياجات السوق.

الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية



منهج الدراسة :

لا يمكن أن نجد بحثا علميا بدون منهج علمي واضح، يتم من خلال قواعده دراسة المشكلة البحثية، وتحليل الأبعاد المتعلقة بها، و مسبباتها والتعرف إلى جوانبها ومدى تأثيرها وتأثرها بالظواهر التي تحيط بها، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي وهو من أهم المناهج المستخدمة في الدراسات الوصفية، فهو يصف الظاهرة محل الدراسة بدقة بحيث يعطينا نتائج دقيقة وواضحة (عبد الغني، 1992، ص41).

- المنهج المسحي:

يقصد بالمنهج المسحي الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها، كما في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك كما يعرف أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (محاضرات في وحدة تقنيات ومناهج البحث، 2019، 2018).

كما يعرف بأنه أحد المناهج الرئيسية التي تجمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته، وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم الحلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية ويقوم منهج المسح على الحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم (مسعود، 2018، ص227).

- مجتمع البحث و عينته :

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث .
وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها
نتائج الدراسة .

لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المجتمع ، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد
أفراد المجتمع قد يكون كبير ، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعا ، حيث يقوم باختيار
مجموعة جزئية من مجتمع البحث و تسمى هذه المجموعة عينة البحث
(محمد، محاضرات المنهج التجريبي ، ص1) .

. عينة البحث :

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث
يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله ، و عمل استدلالات حول معالم
المجتمع.

لذا فان عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون ممثلة
لجميع خصائص ذلك المجتمع . بحيث تتمثل عينتنا في العينة العشوائية البسيطة و هي
طريقة لأخذ العينات بشكل عشوائي من المجتمع ، و يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع
نفس احتمالية الظهور فتكون هذه الطريقة بمثابة تمثيل للمجتمع بأكمله مبتعدة عن التحيز ،
وتعتبر العينة العشوائية أكثر طرق جمع البيانات شيوعا ، لأنها بسيطة و تتوصل
لاستنتاجات غير متحيزة (2/2/2022) .

وقد تكونت عينتنا من 52 مفردة، حيث لم نتمكن من زيادة العدد نظرا للقيود الإدارية
للمؤسسة.

-تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة :

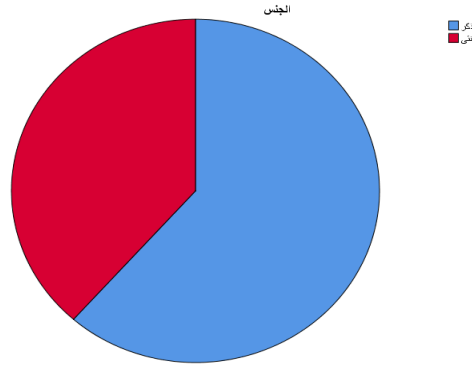
لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، السن ،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ،الأجر الشهري ، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسما إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي :

1-الجنس : من مجموع 52 استمارة تم الحصول على النتائج الموضحة كالتالي:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية %	التكرار	
61.5%	32	ذكر
38.5%	20	أنثى
100%	52	المجموع

الشكل رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



يظهر من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم (32) الذين تقدر نسبتهم (61.5%)

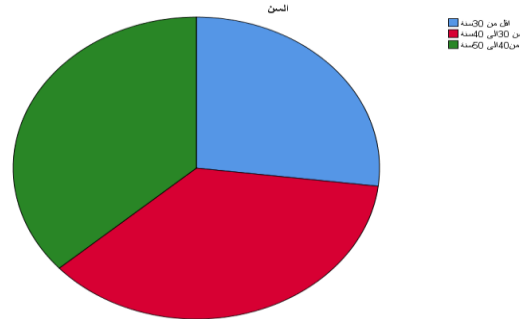
من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث (20) والتي تقدر نسبتهم (38.5%) من الحجم الإجمالي للعينة ،ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور إلى طبيعة عمل المؤسسة ، وهذا يعني أن المؤسسة تستقطب الذكور أكثر من الإناث .

2-السن : من مجموع 52 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية %	التكرار	
26.9%	14	أقل من 30 سنة
36.9%	19	من 30 إلى 40 سنة
36.9%	19	من 40 إلى 50 سنة
100%	52	المجموع

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



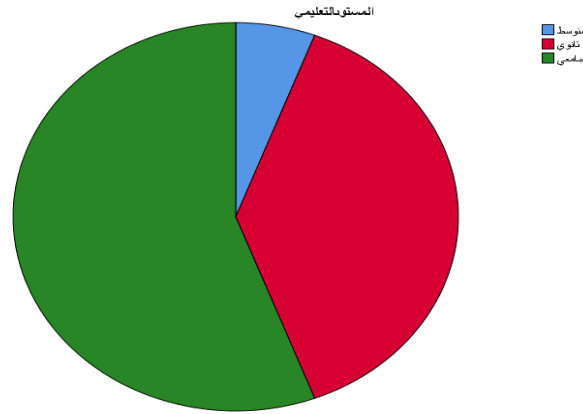
يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب السن ، حيث نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم أقل من (30 سنة) تقدر نسبتهم ب (26.9%) ، تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من (30 إلى 40 سنة) بنسبة (36.9%) ، ثم في الأخير نجد نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (40 إلى 50 سنة) تقدر نسبتهم ب(36.9%) ، ومن هنا نستنتج أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة تتراوح بين 30 و 50 سنة.

3-المستوى التعليمي : من مجموع 52 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية %	التكرار	
5.8%	3	متوسط
38.5%	20	ثانوي
55.8%	29	جامعي
100%	52	المجموع

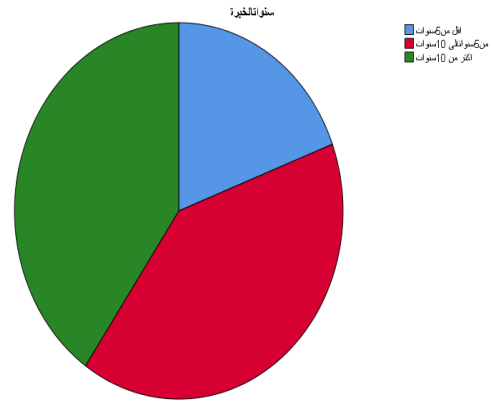
الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ، حيث نجد نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط يمثلون (5.8%) ، ثم تليه نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة (38.5%) ، أما بقية الأفراد فمستواهم التعليمي جامعي يقدر بنسبة (55.8%) ، ومن هنا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي ، وذلك راجع إلى أن معظمهم إداريين .

4-سنوات الخبرة : من مجموع 52 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :
الجدول رقم (4) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .

النسبة المئوية %	التكرار	
19.2%	10	أقل من 5 سنوات
40.4%	21	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
40.4%	21	أكثر من 10 سنوات
100%	52	المجموع

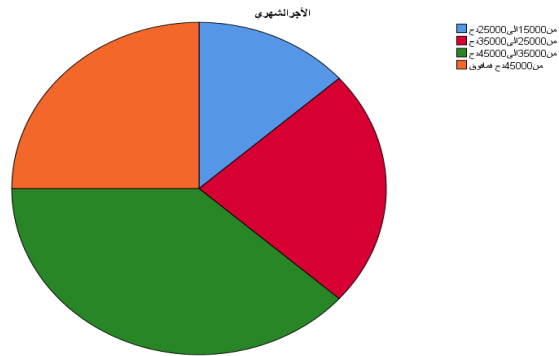


الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة ، حيث نجد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات نسبتهم (19.2%) ، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 5سنوات إلى 10سنوات بنسبة (40.4%) ، وأخيرا نجد نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10سنوات بنسبة قدرها (40.4%) ، ومنه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يتمتعون بخبرة عالية ما يعني أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشر على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالمؤسسة .

5-الأجر الشهري : من مجموع 52 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (5) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	
13.5%	7	من 15000 إلى 25000 دج
23.1%	12	من 25000 إلى 35000 دج
38.5%	20	من 35000 إلى 45000 دج
25%	13	45000 دج فما فوق
100%	52	المجموع



الشكل رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري

يظهر من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الأجر من 15000 إلى 25000 دج

تمثلت في (13.5%) ، تليها نسبة (23.1%) لأصحاب الأجر من 25000 إلى

35000 دج ، من ثم تليها نسبة (38.5%) لأصحاب الأجر من 35000 إلى 45000 دج

، وأخرا تليها نسبة (25%) لأصحاب الأجر من 45000 دج فما فوق

ومنه نلاحظ أن موظفي المؤسسة يتقاضون أجور بين 35000 إلى 45000 دج وهي النسبة

الغالبية في الجدول .

-أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها ، وعلى طبيعة المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة ، و الإمكانيات المادية المتاحة و جدنا بأن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان .

- الاستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه : " نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " (رشيد، 2008،ص182) .
يعرف أيضا على أنه أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث و تعد الاستمارة واسطة بين الباحث و المبحوث ، و غالبا يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد و دوافعهم و عقائدهم نحو موضوع محددة مسبقا .
و هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (ابراش،2008،ص261-269) .

وقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة أي الاستبيان على النحو التالي :

فقرات الاستبيان : قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية ، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية للعينة (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الأجر الشهري) .

المحور الثاني : يتعلق بالعدالة التنظيمية حيث يتضمن 25 عبارة .

المحور الثالث : يتعلق بالرضا الوظيفي و يتضمن 28 عبارة

التصميم المنهجي للبحث

2- ثبات أداة الدراسة .

-وصف المقاييس و ثباتها:

من خلال الجدول التالي سنقدم وصف للمقياس الذي استخدمناه في دراستنا:

الجدول رقم (6) : محاور مقياس العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

محاور المقياس	تسمية المحاور	الأسئلة	أمثلة عن الأسئلة
1	العدالة التنظيمية	1-2-3-4-5-6 25.....	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
2	الرضا الوظيفي	26-27-28-29 53.....	أنا راضي على نمط اشرف رؤسائي عني

-صدق وثبات المقياس:

-الصدق الظاهري للأداة: لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها، وقد أشارت إلى بعض الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

-الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادراً على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساوياً أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج، في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف .

الجدول رقم (7) : معاملات الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ لمقياس العدالة التنظيمية و

الرضا الوظيفي

رقم المعامل	معامل ألفا للمقياس
2	.78

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي .78. أي بنسبة 78 وتعتبر نسبة مرتفعة ، وهو مقبول لأنه أكبر من 60 ، مما يشير إلى أن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان ، وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات .

الإجراءات :

في يوم 22 جوان 2022 على الساعة 10:00 صباحا قمنا بالتوجه إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENiEM وبالتحديد إلى الوحدة التجارية ، من أجل إيداع طلب إجراء دراسة ميدانية لعينة من موظفي المؤسسة لدراسة موضوعنا ، حيث التقينا بمسؤول الوحدة هناك وقمنا بشرح سبب زيارتنا لهم ، وبكل صدر رحب وافق على طلبنا ، حيث أخبرنا أن المجتمع الكلي للموظفين بالوحدة هو 180 موظف لكن سمح لنا بدراسة 52 عينة من المجتمع الكلي وهذا راجع لأسباب تخص المؤسسة .

في يوم 29 جوان 2022 على الساعة 9:30 صباحا قمنا بالتوجه مرة ثانية للوحدة التجارية ENiEM ومعنا 52 استمارة قمنا بتوزيعها على موظفي الوحدة عشوائيا ، بعد ذلك سألنا المشرف عن يوم استرجاعنا للاستمارات مملوءة فأخبرنا أنه بعد أسبوع يمكننا أن نسترجعها . في يوم 06 جويلية 2022 على الساعة 10:00 صباحا توجهنا نحو المؤسسة حيث وجدنا جميع الاستمارات مملوءة وجاهزة من طرف الموظفين حيث لم ينقص منها ولا استمارة

لحسن الحظ ، بعد ذلك قمنا بتفريغها في برنامج SPSS ، حيث استغرق تفريغها يومين فقط ، بعد ذلك أكملنا باقي الخطوات المتبقية .

IV. التحليل

الإحصائي وعرض

نتائج البحث

تمهيد:

من المعلوم أنه أمام كثرة المعطيات وتعددتها يجد العقل الإنساني صعوبة في معالجة كل جزئياتها دفعة واحدة. وعليه فالحل المنهجي يكمن في أن يترك الإنسان جانب الجزئيات، ويركز على اهتمامه على السمات الكبرى التي تساعده على فهم متغيرات موضوع البحث. فالفحص الأولي للمعطيات هو مرحلة هامة في كل البحوث الإحصائية، ومن شأنه أن يساعد الباحث على تلخيص أهم المعلومات التي تحتوي عليها المعطيات وهيكلتها، بل وبوضوح له، في غالب الأحيان مسار التحليل الإحصائي والتقنيات الملائمة في مراحل البحث اللاحقة عند اختبار الفرضيات.

بعد التحليل الإحصائي للبيانات أحد أهم مراحل البحث العلمي وأبرز خطواته، ولا تتوقف أهمية التحليل الإحصائي عند عرض ووصف البيانات، بل تكمن أهميته في مساعدة الباحث على اختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات.

لقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss ver 25) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statisticals package for social science)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات.

- عرض وتحليل الجداول البسيطة:

الجدول رقم (8) : نتائج أسئلة مقياس العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم السؤال
1.73	4	س1
1.76	4.05	س2
1.58	4.55	س3
1.58	4.40	س4
1.63	3.63	س5
1.43	4.25	س6
1.59	4.65	س7
1.75	4.38	س8
1.54	5.32	س9
1.76	3.40	س10
1.65	4.38	س11
1.81	3.19	س12
1.73	3.76	س13
1.80	3.75	س14
1.55	4.01	س15
1.52	4.38	س16
1.56	3.98	س17
1.40	4.38	س18
1.83	4.50	س19

التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

1.82	4.78	س20
1.83	3.80	س21
1.70	3.69	س22
1.79	3.75	س23
1.97	3.71	س24
1.80	3.92	س25
1.47	5.57	س26
1.41	4.57	س27
1.43	4.84	س28
1.43	4.28	س29
1.41	4.32	س30
1.66	3.63	س31
1.70	3.92	س32
1.54	2.82	س33
1.57	3.48	س34
1.92	4.19	س35
1.77	3.30	س36
1.76	3.78	س37
1.46	4.96	س38
1.77	4.78	س39
1.55	3.92	س40
2.04	4.32	س41

1.59	4.86	س42
1.71	4.34	س43
1.64	4.59	س44
1.62	3.57	س45
1.71	3	س46
1.78	3.26	س47
1.69	5	س48
1.64	5.15	س49
1.86	3.28	س50
1.74	4.25	س51
1.85	4.11	س52
1.92	3.05	س53

-التحليل الإحصائي الوصفي لمقياس العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن توزيع أسئلة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي اعتدالي نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3 و5.57، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.40 و2.04، وهو ما يشير إلى تشتت ضعيف في نتائج أفراد العينة.

-عرض وتحليل الجداول المركبة:

الجدول رقم (9): يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل حسب متغير الجنس.

المجموع	الجنس		التكرار	معارض	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
	أنثى	ذكر			
6	2	4		معارض بشدة	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
%100	%33.3	66.7%	%		
6	3	3		معارض	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
100%	%50	%50	%		
8	2	6		معارض قليلا	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
%100	25%	%75	%		
8	4	4		متردد	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
%100	%50	%50	%		
11	4	7		موافق قليلا	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
100%	%36.4	%63.6	%		
12	5	7		موافق	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
%100	%41.7	%58.3	%		
1	0	1		موافق بشدة	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل
%100	0%	%100	%		
52	20	32		التكرار	المجموع
%100	%38.5	%61.5	%		

التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

يوضح الجدول أعلاه أن فئة الذكور أجابوا بمعارض قليلا بنسبة تقدر ب 75% كأعلى نسبة، أما فئة الإناث أجابوا بمتردد ومعارض بنسبة تقدر ب 50% كأعلى نسبة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة من طرف الرؤساء في العمل.

الجدول رقم (10): في المنظمة قوانين وأنظمة تسهل عملية التزام الموظف حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط			
4	2	2	0	التكرار	معارض	في
%100	50%	%50	0%	%	بشدة	المنظمة
6	3	3	0	التكرار	معارض	قوانين و
100%	%50	%50	0%	%		أنظمة
7	2	4	1	التكرار	معارض	تسهل
%100	%28.6	%57.1	%14.3	%	قليلا	عملية
5	3	1	1	التكرار	متردد	التزام
%100	%60	%20	%20	%		الموظف
11	6	4	1	التكرار	موافق	
100%	%54.5	%36.4	%9.1	%	قليلا	
17	12	5	0	التكرار	موافق	
%100	70.6%	%29.4	%0	%		
2	1	1	0	التكرار	موافق	
%100	%50	50%	%0	%	بشدة	

التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

52	29	20	3	التكرار	المجموع
%100	%55.8	38.5%	%5.8	%	

يوضح الجدول أعلاه أن فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أجابوا بمعارض قليلا أكبر نسبة التي تقدر ب 14.3% ، أما ذوي المستوى التعليمي الثانوي أجابوا بمعارض قليلا أكبر نسبة التي تقدر ب 57.1% ، أما المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي أجابوا بموافق أكبر نسبة تقدر ب 70.6% فيما يخص القوانين والأنظمة التي تسهل عملية التزام الموظف في المنظمة.

التحليل الإحصائي وعرض نتائج البحث

الجدول رقم (11): نظام الترقية في مؤسستي يقوم على معايير عادلة حسب متغير الأجر الشهري.

المجموع	الأجر الشهري				التكرار	معارض بشدة	نظام الترقية في مؤسستي يقوم على معايير عادلة
	من 45000 دج فما فوق	من 35000 دج إلى 45000 دج	من 25000 دج إلى 35000 دج	من 15000 دج إلى 25000 دج			
6	1	0	2	3	%	معارض بشدة	نظام الترقية في مؤسستي يقوم على معايير عادلة
%100	%16.7	%0	%33.3	%50	%	معارض بشدة	
9	2	4	2	1	%	معارض بشدة	
%100	%22.2	%44.4	%22.2	%11.1	%	معارض بشدة	
10	1	7	2	0	%	معارض بشدة	
%100	%10	%70	%20	%0	%	معارض بشدة	
8	6	1	1	0	%	معارض بشدة	
%100	%75	%12.5	%12.5	%0	%	معارض بشدة	
11	1	4	3	3	%	معارض بشدة	
%100	%9.1	%36.4	%27.3	%27.3	%	معارض بشدة	
8	2	4	2	0	%	معارض بشدة	
%100	%25	%50	%25	%0	%	معارض بشدة	
52	13	20	12	7	%	معارض بشدة	المجموع
%100	%25	%38.5	%23.1	%13.5	%	معارض بشدة	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين يتقاضون الأجر الشهري من 15000 دج إلى 25000 دج أجابوا بموافق قليلا أكبر نسبة قدرت ب 27.3% ، أما الذين يتقاضون

الأجر الشهري من 25000 دج إلى 35000 دج أجابوا بمعارض بشدة أكبر نسبة قدرت ب 33.3 ، والذين يتقاضون الأجر من 35000 دج إلى 45000 دج أجابوا بمعارض أكبر نسبة قدرة ب 44.4% ، أما أفراد العينة الذين يتقاضون الأجر الشهري من 45000 دج فما فوق أجابوا بمتردد أكبر نسبة قدرت ب 75%، و ذلك فيما يتعلق بنظام الترقية الذي يقوم على معايير عادلة.

-دراسة علاقات الارتباط:

هنالك طرق عديدة يمكن اعتمادها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات، وفي البحث الحالي استخدمنا ارتباط (بيرسون)، بهدف دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ويشير (بيرسون) إلى أن الارتباط في هذا الاختبار يتراوح بين 0.1- وهي العلاقة المثالية السالبة، 0.0 والتي تعني أنه لا يوجد أي ارتباط، وصولاً إلى 0.1+ وهي العلاقة المثالية الموجبة.

ويشير الإيجاب والسلب في الارتباط في الزيادة والنقصان في أطراف الارتبا ، فإذا كان هذا الارتباط موجبا فذلك يعني أنه كلما زاد العامل الأول زاد العامل الثاني والعكس صحيح وهو ما يسمى بعلاقة طردية، في حين اذا كان الارتباط سالبا فإن ذلك يشير إلى أنه كلما زاد العامل الأول نقص العامل الثاني والعكس صحيح وهذا ما يسمى بعلاقة عكسية. وانطلاقاً من هذه المعطيات قمنا باختبار العلاقة الموجبة في فرضيات البحث باستخدام ارتباط (بيرسون) كما ذكرنا سابقاً.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (الفرضية الأولى):

يضح الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ب ($p = 0.01$, $r = .65^{**}$)، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تعتبر شرطاً مهماً لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم (12): يمثل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي	العدالة التنظيمية	
.65**	1	العدالة التنظيمية
1	.65**	الرضا الوظيفي

** ارتباط ذو دلالة على مستوى 0.01

-العلاقة بين الجنس والعدالة التنظيمية (الفرضية الثانية):

يضح الجدول رقم (13) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس والعدالة التنظيمية في هذا

البحث، وهذا يعني أن الجنس لا يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (13): يمثل الارتباط بين الجنس والعدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية	الجنس	
.05	1	الجنس
1	.05	العدالة التنظيمية

- العلاقة بين السن والعدالة التنظيمية (الفرضية الثالثة):

يضح الجدول رقم (14) أنه لا توجد علاقة ارتباط بين السن والعدالة التنظيمية في هذا

البحث، وهذا يعني أن السن لا يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (14): يمثل الارتباط بين السن والعدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية	السن	
-.19	1	السن
1	-.19	العدالة التنظيمية

- العلاقة بين المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية (الفرضية الرابعة):

يوضح الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والعدالة التنظيمية قدرت ب ($r=0.34^*$, $p=0.05$)، وهذا يعني أن المستوى التعليمي يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (15): يمثل الارتباط بين المستوى التعليمي و العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية	المستوى التعليمي	
.34*	1	المستوى التعليمي
1	.34*	العدالة التنظيمية

*ارتباط ذو دلالة على مستوى 0.05

-العلاقة بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي (الفرضية الخامسة):

يضح الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباط سالبة بين سنوات الخبرة و الرضا الوظيفي قدرت ب ($r=-0.28^*$, $p=0.05$)،

وهذا يعني أن سنوات الخبرة تؤدي إلى تراجع وتدني في الرضا الوظيفي لدى العمال.

الجدول رقم (16): يمثل ارتباط بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي	سنوات الخبرة	
-.28*	1	سنوات الخبرة
1	-.28*	الرضا الوظيفي

*ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.05

-العلاقة بين الأجر الشهري والرضا الوظيفي (الفرضية السادسة):

يضح الجدول رقم (17) لا توجد علاقة ارتباط بين الأجر الشهري والرضا الوظيفي في هذا البحث، وهذا يعني أن الأجر الشهري لا يرتبط بتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ويحتاجون لعناصر أخرى حتى يتحقق لديهم الرضا.

الجدول رقم (17): يمثل الارتباط بين الأجر الشهري والرضا الوظيفي:

الأجر الشهري	الرضا الوظيفي	
1	.14	الأجر الشهري
.14	1	الرضا الوظيفي

٧. مناقشة نتائج

البحث

مناقشة نتائج البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM ، ودور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ،وبعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان قمنا بمناقشة و تفسير النتائج التي تحصلنا عليها عن طريق اختبار صحة وخطأ الفرضيات المقترحة وهذا باستعمال معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل و التابع ، بحيث تبين لنا أن :

الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي قد تم تأكيدها ، وذلك لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي قدرت ب ($p=0.01$, $r=.65^{**}$) وهذا يعني أن العدالة التنظيمية ترتبط بتحقيق الرضا الوظيفي ، وهذا كله راجع إلى أن المؤسسة تحرص على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل بين جميع الموظفين ، حيث يتسم نظام توزيع المكافآت والترقية فيها وفق معايير عادلة ومنصفة ، كما تحرص على حل جميع المشاكل بأسلوب حضاري دون خلق فوضى بين الموظفين ولا يتأتى ذلك إلا بإتباع نظام موازي وهو نظام الحوافز التي تدفع الموظفين إلى زيادة الجهد بقصد الإنتاج و السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أن مسيرو المؤسسة يقومون بمكافأة موظفيهم على الجهد الإضافي الذي يبذلونه كما أنهم يتساوون في فرص التدريب فيما بينهم ، مما يجعل الموظفين راضين عن وظيفتهم داخل المؤسسة ويرفضون التخلي عن عملهم فيها مقابل أي عرض يأتيهم من مؤسسة أخرى .

ونلاحظ من خلال الفرضية الثانية أنه لا توجد أي علاقة ارتباط بين الجنس و العدالة التنظيمية في هذا البحث ، و هذا يعني أن الجنس لا يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية .

وهذا قد يرجع إلى أن المؤسسة لا تفرق بين الجنسين في التعامل و تحقيق العدل ، فمهما كان جنس الموظفين سواء كانوا ذكورا أو إناث فهي تسعى دائما إلى تحقيق العدل فيما

بينهم، و ذلك بمنحهم حقوقهم على أكمل وجه بتحفيزهم عن طريق مكافآت مادية أو معنوية و ترقيةهم بإعطائهم شهادات استحقاق وفق العمل المطلوب منهم إنجازهم، و هذا يعني أن عامل الجنس لا يشكل أي عائق في تحقيق العدالة داخل المؤسسة و ذلك راجع إلى حرص المسؤولين على السماح لجميع الموظفين باختلاف جنسهم على إبداء رأيهم و مناقشة القرارات قبل اتخاذها .

نلاحظ من خلال الفرضية الثالثة أنه لا توجد أي علاقة ارتباط بين السن و العدالة التنظيمية في هذا البحث، ذلك يعني أن السن لا يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية، فتطبيق العدالة داخل المؤسسة لا يتم على حسب السن، فمهما كان سن الموظفين يخضعون لقوانين المؤسسة و تطبق عليهم أساليب العمل بشكل عادل .

وقد أكدت نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و العدالة التنظيمية قدرت ب $(r=0.34^*,p=0.05)$ ، و هذا يعني أن المستوى التعليمي يرتبط بتحقيق العدالة التنظيمية، ومنه نلاحظ أن المؤسسة تعمل على توظيف الأفراد كل حسب تخصصه ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق العدل و الإنصاف بين الموظفين، فهي لا تعتمد على الوساطة في نظام الترقية، وإنما حسب العمل و الجهد وكذا الكفاءة المبدول داخلها، هذا ما يجعل المؤسسة مزدهرة وناجحة مما يخلق روح التعاون بين العمال.

ونلاحظ من خلال الفرضية الخامسة وجود علاقة ارتباط سالبة بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي قدرت ب $(r=-0.28^*,p=0.05)$ ، وهذا يعني أن سنوات الخبرة تؤدي إلى تراجع وتدني في الرضا الوظيفي لدى العمال، ومنه الموظفين ليسوا راضين تماما على نمط الاشراف، وهذا قد يكون راجع إلى أن معظم الذين يعملون داخل المؤسسة وبالرغم من سنوات الخبرة التي لديهم و التي قد تفوق 10 سنوات إلا أن ذلك لا يمنح لهم امتيازات كبيرة ولا فرص ترقية، مما يشعرهم بالإحباط و المماطلة في العمل، وهذا يدفعهم إلى عدم الرضا

في العمل ، مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى حالة من الفوضى، كما أن طول فترة العمل داخل المؤسسة بدون وجود محفزات و مشجعات على العمل يجعل الموظفين يشعرون بالملل والإحباط وعدم الارتياح والرضا.

كما نلاحظ من خلال الفرضية السادسة والأخيرة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الأجر الشهري و الرضا الوظيفي في هذا البحث ، مما يعني أن الأجر الشهري لا يرتبط بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، ومنه نلاحظ أن أجر الموظف لا يعتبر شرطا وحيدا في تحقيق الرضا لديه وإنما يجب توفر شروط أخرى على المؤسسة تحقيقها إذا أرادت الحصول على رضا وارتياح الموظفين لديها مما يحقق نجاحها ويساهم استمراريتهما وتطورها.

خلاصة

خلاصة:

بعد استعراضنا للجانب النظري والميداني للدراسة المتمثل في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM، وللإجابة على تساؤلات الدراسة توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية هي درجة من تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة من خلال أبعادها، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها وتطبيقها بشكل جيد لضمان استمرارها وبقائها.

فبعد الاطلاع على التراث النظري والقراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان، مستخدمين مجموعة من الأساليب لجمع البيانات التي تتلاءم مع المنهج المسحي والذي يعتبر أنسب المناهج لرصد وتقصي هذه الظاهرة.

وبعد جمع هذه المعطيات الميدانية تم تحويلها إلى نسب مئوية وتفسيرها، للخروج في الأخير بنتائج تمكنا من الوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن خلال المعطيات الكمية والكيفية تبين أن الموظفين في هذه المؤسسة ينالون نصيبهم سواء كان من توزيع العوائد أو في تطبيق كافة اللوائح والقوانين، أو في جانب المعاملات فيما بينهم، بالإضافة إلى توفير كافة الظروف التنظيمية المرضية والتي عملت على زيادة شعورهم بالرضا، مما يزيد من كفاءتهم والاستفادة من قدرتهم.

لذا ومن خلال دراستنا الحالية والجهد المبذول في كل البحث بشقيه النظري والميداني نستطيع أن نجيب عن تساؤلات الدراسة بقولنا أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في ENIEM.

وفي الأخير نأمل أننا نكون قد ساهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي، وأن تكون نهاية دراستنا بداية لدراسات أخرى.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

باللغة العربية :

- 1- الصريفي محمد ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، (2005) .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، (2004) .
- 3- أماني يوسف طال البكار ، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، (2012) .
- 4- أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، (2003) .
- 5- المعاينة علي أحمد جبريل ، درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، العربية للدراسات العليا ، الأردن ، (2005) .
- 6- إمام زكريا بشير ، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي و الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار روائع مجد لاوي ، (2003) .
- 7- العميان محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، (2005) .
- 8- أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، د ط ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، (2003) .
- 9- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيم ، د ط ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، (1993) .

- 10- أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، (1983) .
- 11- القبلان يوسف محمد ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، (1981) .
- 12- أسعد محمد ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العامة ، د ط ، جدة ، مركز البحوث و التنمية ، (1984) .
- 13- العديلي ناصر ، الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا (همبولدت)، (1981) .
- 14- السلوم سعاد ، عوامل ضغوط العمل التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، (1422،1423) .
- 15- المشعان عويد ، دراسة في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ، الطبعة الأولى، الكويت ، دار القلم للنشر و التوزيع ، (1993) .
- 16- العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، (2005) .
- 17- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، (2001) .
- 18- إسماعيل عرياجي ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، (1998) .

- 19- بن الموافق سهيلة ، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، (2005،2006) .
- 20-جيرالد جرينج و روبيرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بسيوني ، دار المديح ، الرياض ، السعودية ، (2004) .
- 21- حمزة معمرى ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، (2014) .
- 22- حريم حسن ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان ، دار زهران للنشر ، (1997) .
- 23- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، (2004) .
- 24- خوجة عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، (2005) .
- 25- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، (2007) .
- 26- رياض الزغل ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة و النشر ، دمشق ، (1993) .
- 27- رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر ، (2004) .
- 28- رفيقة بن منصور ، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - ، مذكرة

- ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، (2014) .
- 29- ريشارد هال ، المنظمات ، هياكلها ، عملياتها ومجرياتها ، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، (2001) .
- 30- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (2008) .
- 31- سمية جفيلد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، (2015) .
- 32- سالم فؤاد وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة ، مركز الكتب الأردني ، (1995) .
- 33- سلامة رتيبة ، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، (2003) .
- 34- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، (2006) .
- 35- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، (2007) .
- 36- سعاد نايف البرنوطي ، الأعمال و الخصائص و الوظائف الإدارية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، (2004) .

- 37- شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، (2012) .
- 38- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، (2005) .
- 39- صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة اسلامية غزة ، فلسطين ، (2010) .
- 40- صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية (2002) .
- 41- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، (2000) .
- 42- علي محمد و عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، مصر ، (2000) .
- 43- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، (2008) .
- 44- عبد الله عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، (1999)
- 45- عبد الله بن عبد المحسن المدلج ، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ، دراسة ميدانية عل مستوى مستشفى القوات المسلحة ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الرياض ، (2003) .

- 46- عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، دار رضوان للنشر و التوزيع ، (2008) .
- 47 - عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، د ط ، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، (2003)
- 48- غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، (2007)
- 49- فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، مصر ، (2011) .
- 50- فاتح العبودي ، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالجميلية ولاية جيجل ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، (2008) .
- 51- فتيحة ونغي ، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي ، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس ، سطيف ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، (2015) .
- 52- كامل بربر ، عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، (1996) .
- 53- مروان أحمد حويجي ، أثر العوامل السببية للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، (2008) .

- 54- منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، (2015) .
- 55- مسعود حسن النائب ، البحث العلمي قواعده ، إجراءاته و مناهجه ، الطبعة الأولى ، (2018) .
- 56- محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر ، (1998) .
- 57- محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، (2003) .
- 58- محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الاكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، (2005) .
- 59- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة ، عمان ، الأردن ، (2009) .
- 60- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، (2005) .
- 61- محمد الجبوسي و جمل جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر ، عمان ، (2008) .
- 62- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و محمد سيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم و الإيمان ، (2015) .
- 63- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، (2010) .

- 64- مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، (2014)
- 65- محمد عبد الغني و محسن أحمد الخضيرى ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، (1992) .
- 66- هاشم حمدي رضا ، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، دار اليازية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، (2009) .

باللغة الفرنسية:

- 67-Anaa maria di Fabio , Chiaraa Bartolini, l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien , PTO spécial au travail , volume 15, N°4 .
- 68- Christie M , cox , Approcha and avissance motivation : implications for organisationnelle justice (inesis for the degré de doctorat of philosoply,the graduate faculty of the university of okran , ay 2009) .
- 69-Aynur B,ostangi,the Mediator Role of perceived Administrator in the Relationship between teachers , perception of organizational justice and organizational support , international , soc , & education , volume 3 , N°3, 2013 .

70-Peyman Akbari , Mehdi Sharif , Taraji vatandose , Study of the Relationship between perceived organizational justice and social capital of staff (case study : physical Education general department of ilanprovice) , international journal of studies , volume 2(9) , 2012.

المجلات و الدوريات :

71- البشاشة سامر ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 4 ، العدد 4 ، (2008) .

72- الخرشوم محمد مصطفى ، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور ، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، (2010) .

73- راتب السعود و سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25 ، العدد 1+2 ، دمشق سوريا ، (2009).

74- شوقي طريف ، السلوك القيادي و فاعليته الإدارية ، مكتبة غريب القاهرة ، (1993).

75- عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، جامعة القادسية ، (2007) .

76- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، (2007) .

77- عصام حيد وفداء ناصر ، أثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل ، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية الخاصة السورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد الأول ، (2014) .

78- عصام عبد الطيف عمر ، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر و التدريب ، القاهرة ، مصر ، (2015) .

79- هديل كاظم سعيد ، العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين و أثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في دائرة العمل و التدريب المهني ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 17 ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، العراق ، (2011) .

المحاضرات :

80 -محاضرات في وحدة تقنيات و مناهج البحث ، 2018-2019 .

81-محمد عبد مطش اللامي ، محاضرات المنهج التجريبي .

الموقع الإلكتروني :

-محمد خليل عبد الحميد أحمد و منى عبد السلام ، ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية . www.rr.lee.net .

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري - تامدة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي



سيدتي الموظفة ، سيدي الموظف :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم و الاتصال ، تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان "العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى مؤسسة ENIEM بولاية تيزي وزو"، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

مع خالص التقدير و الامتنان لتعاونكم و مساهمتكم في نجاح هذا البحث العلمي من خلال الإجابة بدقة و موضوعية على كل سؤال قصد منحه المصادقية العلمية ، و نؤكد لسيادتكم أن الإجابة المقدمة ستحاط بسرية تامة و سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

تحت اشراف :

د.بوشلاغم زينب

من إعداد الطالبتين :

- بايو نادية

- أبحري رانية

المحور الأول : البيانات الشخصية :

ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة
أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
دراسات عليا

4- سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

5- الأجر الشهري :

من 15000 دج إلى 25000 دج من 25000 دج إلى 35000 دج
من 35000 دج إلى 45000 دج من 45000 دج فما فوق

المحور الثاني: العدالة التنظيمية :

الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك ، و ذلك لمعرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية في مكان عملك .

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	متردد	موافق قليلا	موافق	موافق بشدة
1	يتخذ الرؤساء القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل							
2	تطبيق القرارات الإدارية على جميع العمال يكون بطريقة منصفة							
3	يقيم رؤسائي أدائي في العمل بعدالة							
4	يُنسَم نظام توزيع المكافآت في مناصبي بالعدل والانصاف							
5	نظام الترقية في مؤسستي يقوم على معايير عادلة							
6	تتماطل الإدارة في حلّ المشاكل داخل المؤسسة							
7	أكلف بمهام تتوافق مع قدراتي							
8	في المنظمة قوانين و أنظمة تسهل عملية التزام الموظف							
9	يتعامل رؤسائي معي باحترام							
10	تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذتها قبل اتخاذها							
11	هنالك عدالة في التعامل بين الجنسين داخل المؤسسة							
12	يفتح الرؤساء المجال للجميع لمناقشة القرارات قبل اتخاذها							
13	يتسم سلوك الرؤساء بالإنصاف و العدالة بين جميع العمال							
14	يتم إعلامي بأي نشاطات رسمية و اجتماعية متعلقة بعملتي قبل حدوثها							
15	يحرص الرؤساء على تنمية روح التعاون بين العمال							
16	يمنح رؤسائي أهمية لحقوق الموظف							
17	يتعامل رؤسائي بعدالة في حلّ الصراعات التي تنشأ بيني و بين زملائي							
18	يحترم رؤسائي آرائي و اقتراحاتي بخصوص العمل							
19	أحصل على إجازتي دون ممانلة أو تأخير							
20	يتعادل راتبي الشهري مع رواتب العمال المتشابهين لي في تأدية المهام							
21	يكافئني رؤسائي على الجهد الإضافي الذي أبذله							

							توزع الحوافز المادية في المؤسسة التي أعمل بها حسب الاستحقاق	22
							تتساوى فرص التدريب بيني و بين زملائي	23
							لا يعتمد نظام الترقية على الوساطة	24
							تتساوى فرص الترقية بين الجنسين داخل المؤسسة التي أعمل بها	25

المحور الثالث: الرضا الوظيفي :

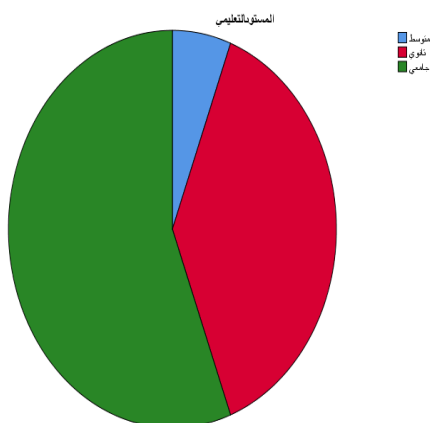
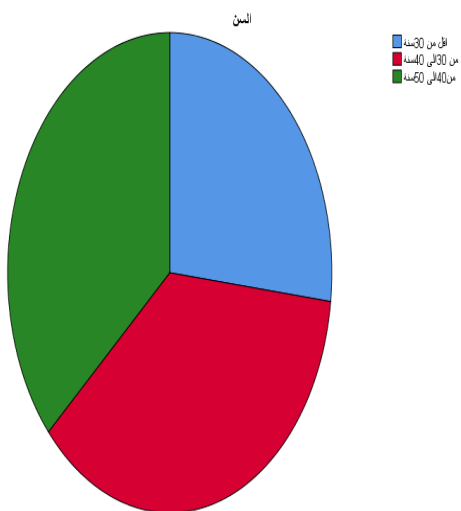
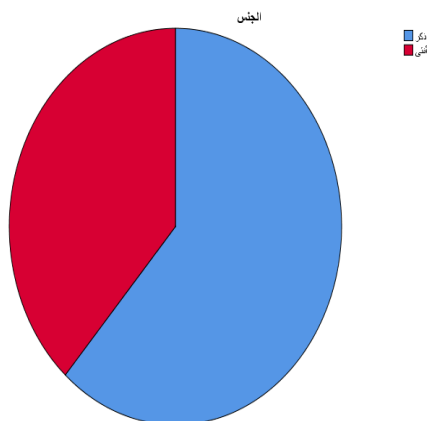
الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك ، وذلك لمعرفة درجة ممارسة الرضا الوظيفي في مكان عملك.

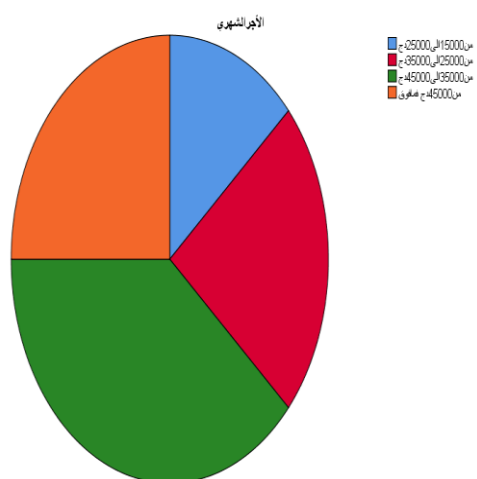
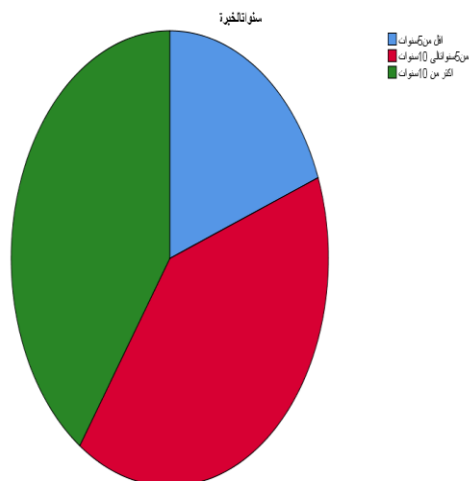
الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	متردد	موافق قليلا	موافق	موافق بشدة
1	علاقتي مع رؤسائي قائمة على أساس الاحترام المتبادل							
2	أنا راضي على نمط اشراف رؤسائي عني							
3	تقدير مسؤولي في العمل لمجهوداتي يشعرنني بالرضا							
4	يشعرنني الرؤساء بحرية التصرف في أداء أعمالي							
5	يساعدني مشرفي في المواقف الصعبة التي تواجهني في عملي							
6	يهتم الرؤساء بسماع شكاوي الموظفين							
7	أتلقي الشكر عند إنجازي لأعمال تستحق الشكر من طرف رؤسائي							
8	يستعمل رؤسائي أسلوب التهديد معي							
9	يهتم رؤسائي بسماع آراء العمال و اقتراحاتهم							
10	يتميز الرؤساء بمهارات الاتصال الجيد							
11	يأخذ الرؤساء انشغالاتي الاجتماعية بعين الاعتبار							
12	يحرص الرؤساء على تهيئة الظروف المناسبة للمساعدة على العمل							
13	يثق مسؤولي في أداء عملي							
14	إن غياب فرص الترقية يشعرنني بالإحباط							
15	أنا راضي عن فرص الترقية التي حصلت عليها							
16	يعتمد نظام الترقية على الخبرة							

						فرص الترقية تدفعني لبذل مجهود أكبر في عملي	17
						فرص الترقية تحفزني لتنمية مهاراتي المهنية	18
						نظام الترقية العادي يؤثر ايجابيا على استقراري المهني	19
						يرضيني نظام الأجور المتبع	20
						الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	21
						الحوافز المادية التي تقدمها لي المؤسسة ترضيني	22
						عند حصولي على مكافآت يزداد شعوري بالرضا	23
						أشعر بأن الزيادة في الراتب تزيدني تحفيزا لأداء عملي	24
						أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه	25
						أحصل على راتبي دوما في آجاله المحددة دون تأخير	26
						أنا راضي عن وظيفتي الحالية وعن مؤسستي التي أعمل بها	27
						لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى	28

- نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم معنا.

عينة عن العمل في برنامج spss :





عينة من جداول spss:

		الجنس		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	32	61,5	61,5	61,5
	أنثى	20	38,5	38,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		السن		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	14	26,9	26,9	26,9
	سنة 40 إلى 30 من	19	36,5	36,5	63,5
	سنة 50 إلى 40 من	19	36,5	36,5	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	متوسط	3	5,8	5,8	5,8
	ثانوي	20	38,5	38,5	44,2
	جامعي	29	55,8	55,8	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	10	19,2	19,2	19,2
	سنوات 10 سنوات إلى 5 من	21	40,4	40,4	59,6
	سنوات 10 أكثر من	21	40,4	40,4	100,0
Total		52	100,0	100,0	

		الأجر الشهري		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	دج 15000 إلى 25000 من	7	13,5	13,5	13,5
	دج 25000 إلى 35000 من	12	23,1	23,1	36,5
	دج 35000 إلى 45000 من	20	38,5	38,5	75,0
	دج فما فوق 45000 من	13	25,0	25,0	100,0
Total		52	100,0	100,0	

عينة من جداول اختبار الفرضيات:

Corrélations

		محور	الرضا
محور	Corrélation de Pearson	1	,653**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
الرضا	Corrélation de Pearson	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الجنس	محور
الجنس	Corrélation de Pearson	1	,058
	Sig. (bilatérale)		,683
	N	52	52
محور	Corrélation de Pearson	,058	1
	Sig. (bilatérale)	,683	
	N	52	52

Corrélations

		السن	محور
السن	Corrélation de Pearson	1	-,192
	Sig. (bilatérale)		,174
	N	52	52
محور	Corrélation de Pearson	-,192	1
	Sig. (bilatérale)	,174	
	N	52	52

نموذج من جداول المركبة

Tableau croisé الجنس * اس1

		اس1							Total
		معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	متردد	قليلا موافق	موافق	بشدة موافق	
الجنس	ذكر	Effectif							
		4	3	6	4	7	7	1	32
	% dans	12,5%	9,4%	18,8%	12,5%	21,9%	21,9%	3,1%	100,0%
	% dans اس1	66,7%	50,0%	75,0%	50,0%	63,6%	58,3%	100,0%	61,5%
	% du total	7,7%	5,8%	11,5%	7,7%	13,5%	13,5%	1,9%	61,5%
	الجنس								
	أنثى	2	3	2	4	4	5	0	20
	% dans	10,0%	15,0%	10,0%	20,0%	20,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	% dans اس1	33,3%	50,0%	25,0%	50,0%	36,4%	41,7%	0,0%	38,5%
	% du total	3,8%	5,8%	3,8%	7,7%	7,7%	9,6%	0,0%	38,5%
	Total	6	6	8	8	11	12	1	52
	% dans	11,5%	11,5%	15,4%	15,4%	21,2%	23,1%	1,9%	100,0%
	% dans اس1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	11,5%	11,5%	15,4%	15,4%	21,2%	23,1%	1,9%	100,0%

+

Tableau croisé المستوى التعليمي * اس8

		اس8							Total
		معارض بشدة	معارض	قليلا معارض	متردد	قليلا موافق	موافق	بشدة موافق	
المستوى التعليمي	متوسط	Effectif							
		0	0	1	1	1	0	0	3
	% dans المستوى التعليمي	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans اس8	0,0%	0,0%	14,3%	20,0%	9,1%	0,0%	0,0%	5,8%
	% du total	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	5,8%
	ثانوي	2	3	4	1	4	5	1	20
	% dans المستوى التعليمي	10,0%	15,0%	20,0%	5,0%	20,0%	25,0%	5,0%	100,0%
	% dans اس8	50,0%	50,0%	57,1%	20,0%	36,4%	29,4%	50,0%	38,5%
	% du total	3,8%	5,8%	7,7%	1,9%	7,7%	9,6%	1,9%	38,5%
	جامعي	2	3	2	3	6	12	1	29
	% dans المستوى التعليمي	6,9%	10,3%	6,9%	10,3%	20,7%	41,4%	3,4%	100,0%
	% dans اس8	50,0%	50,0%	28,6%	60,0%	54,5%	70,6%	50,0%	55,8%
	% du total	3,8%	5,8%	3,8%	5,8%	11,5%	23,1%	1,9%	55,8%

Total	Effectif	4	6	7	5	11	17	2	52
	% dans المستوى التعليمي	7,7%	11,5%	13,5%	9,6%	21,2%	32,7%	3,8%	100,0%
	% dans 8س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	7,7%	11,5%	13,5%	9,6%	21,2%	32,7%	3,8%	100,0%

Tableau croisé 5س * الأجر الشهري

		5س					Total		
		بشدة معارض	معارض	قليلًا معارض	متردد	قليلًا موافق	موافق	Total	
الأجر الشهري	دج 25000 إلى 15000 من	Effectif	3	1	0	0	3	0	7
		% dans الأجر الشهري	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%	42,9%	0,0%	100,0%
		% dans 5س	50,0%	11,1%	0,0%	0,0%	27,3%	0,0%	13,5%
		% du total	5,8%	1,9%	0,0%	0,0%	5,8%	0,0%	13,5%
دج 35000 إلى 25000 من	Effectif	2	2	2	1	3	2	12	
		% dans الأجر الشهري	16,7%	16,7%	16,7%	8,3%	25,0%	16,7%	100,0%
		% dans 5س	33,3%	22,2%	20,0%	12,5%	27,3%	25,0%	23,1%
		% du total	3,8%	3,8%	3,8%	1,9%	5,8%	3,8%	23,1%
دج 45000 إلى 35000 من	Effectif	0	4	7	1	4	4	20	
		% dans الأجر الشهري	0,0%	20,0%	35,0%	5,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% dans 5س	0,0%	44,4%	70,0%	12,5%	36,4%	50,0%	38,5%
		% du total	0,0%	7,7%	13,5%	1,9%	7,7%	7,7%	38,5%
فما فوق دج 45000 من	Effectif	1	2	1	6	1	2	13	
		% dans الأجر الشهري	7,7%	15,4%	7,7%	46,2%	7,7%	15,4%	100,0%
		% dans 5س	16,7%	22,2%	10,0%	75,0%	9,1%	25,0%	25,0%
		% du total	1,9%	3,8%	1,9%	11,5%	1,9%	3,8%	25,0%
Total	Effectif	6	9	10	8	11	8	52	
		% dans الأجر الشهري	11,5%	17,3%	19,2%	15,4%	21,2%	15,4%	100,0%
		% dans 5س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	11,5%	17,3%	19,2%	15,4%	21,2%	15,4%	100,0%