

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين

### دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د . فراح رشيد

من إعداد الطالبة:

شيخ سعيدة

#### لجنة المناقشة:

- د. عماروش أحسن.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة البويرة.....رئيسا  
د. فراح رشيد.....أستاذ محاضر -أ-.....جامعة البويرة.....مشرفا  
د. شعباني اسماعيل.....أستاذ التعليم العالي.....مدرسة الدراسات العليا التجارية بالجزائر.....ممتحنا  
د. قرومي حميد.....أستاذ محاضر -أ-.....جامعة البويرة.....ممتحنا  
د. سنوسي علي.....أستاذ محاضر -أ-.....جامعة المسيلة.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2015 / 2014



# ملخص الدراسة

## المخلص:

يعتبر المورد البشري في أي منظمة العنصر الأساسي للقيام بمهامها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، و هو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المنظمات للاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والمؤثرة على مستوى رضاهم الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نجد العدالة التنظيمية ، هذه الأخيرة التي تعد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وذلك نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات والتي من بينها الرضا الوظيفي.

تتناول الدراسة العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة . وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان بدرجة منخفضة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي). وبناء على النتائج المتوصل إليها قمنا بوضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تدعو المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار ايجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، المنظمة.

## Résumé :

La Ressource humaine est un élément clé de toute organisation pour mener à bien ses fonctions et améliorer sa performance et atteindre ses objectifs, c'est cela qui explique la tendance actuelle de la plupart des organisations à s'intéresser aux divers facteurs et circonstances qui entourent les employés et qui affectent le niveau de leurs Satisfaction au travail, que ce soit directement ou indirectement.

Parmi les facteurs les plus importants qui ont un impact sur la Satisfaction au travail nous trouvons la Justice organisationnelle, Cette dernière est l'une des principaux sujets dans le domaine de la gestion, En raison de sa relation directe avec une large gamme de variables organisationnelles qui affectent la réussite des organisations, qui comprennent la Satisfaction au travail.

L'étude traite le sujet de la justice organisationnelle et sa relation avec la satisfaction au travail des employés, et Pour connaître la nature de la relation entre la justice organisationnelle et la satisfaction au travail Nous avons effectué une étude sur le terrain auprès l'Entreprise Nationale des Peintures de Bouira. L'étude a conclu que le niveau de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs à l'Entreprise Nationale des Peintures était faible, et qu'il existe une forte corrélation positive entre ces deux variables (la justice organisationnelle et satisfaction au travail).

Sur la base des résultats obtenus, nous avons développé un ensemble de recommandations et de suggestions, qui invitent les organismes de différents types à se pencher sur ce sujet en raison des effets positifs qu'il offre pour ces dernières ainsi que pour leurs ressources humaines.

**Mots clés:** justice organisationnelle, satisfaction au travail, l'organisation.

## شكر وتقدير

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام

هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل

الدكتور فراح رشيد لما منحني من جهد و وقت و توجيهات

وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث،

كما أشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة، وأخص

بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة البويرة،

و أخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

شيخ سعيدة

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

إلى أخواتي، وكل أفراد العائلة

إلى خطيبي، وكل عائلته

إلى صديقاتي

إلى زملاء الدراسة خاصة دفعة الماجستير لسنة 2012 تخصص

إدارة الأعمال

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

إلى كل باحث وطالب علم

أهدي هذا العمل.

شيخ سعيدة

الفهرس

## الفهرس

| رقم الصفحة | العنوان   |
|------------|---|
|            | ملخص الدراسة  |
|            | شكر وتقدير  |
|            | الإهداء   |
|            | فهرس الجداول والأشكال   |
| أ-ح        | مقدمة   |
| 54-1       | <b>الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية</b>                              |
| 2          | تمهيد   |
| 3          | <b>المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية</b>                                     |
| 3          | المطلب الأول : نشأة وتطور العدالة التنظيمية                                       |
| 10         | المطلب الثاني : مفهوم العدالة التنظيمية   |
| 13         | المطلب الثالث : إدراكات العدالة التنظيمية وأهميتها                                |
| 19         | <b>المبحث الثاني : أنواع ونظريات العدالة التنظيمية</b>                            |
| 19         | المطلب الأول : أنواع العدالة التنظيمية  |
| 29         | المطلب الثاني : نظريات العدالة التنظيمية  |
| 40         | <b>المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها</b> |
| 40         | المطلب الأول : العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية               |
| 48         | المطلب الثاني : الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية                               |
| 54         | الخلاصة   |
| 104-55     | <b>الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>                                 |
| 56         | تمهيد   |
| 57         | <b>المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي</b>   |
| 57         | المطلب الأول : نظرة تاريخية عن الرضا الوظيفي                                      |
| 59         | المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته                                       |
| 64         | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي                                  |
| 71         | <b>المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه</b>                            |
| 71         | المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي  |
| 83         | المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي   |
| 89         | <b>المبحث الثالث : نتائج الرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته</b>                |
| 89         | المطلب الأول : نتائج الرضا الوظيفي  |



## الفهرس

|         |  |
|---------|--|
| 96      | المطلب الثاني : الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي  |
| 104     | الخلاصة  |
| 167-104 | الفصل الثالث : دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة |
| 106     | تمهيد  |
| 107     | المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP   |
| 107     | المطلب الأول : نشأة المؤسسة الوطنية للدهن في السوق الوطنية للدهن                                       |
| 109     | المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن، أهدافها وهيكلها التنظيمي                               |
| 115     | المطلب الثالث : ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن والإمكانيات المتاحة لها                              |
| 118     | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية  |
| 118     | المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداة الدراسة   |
| 122     | المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة  |
| 125     | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة   |
| 129     | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية  |
| 129     | المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة  |
| 134     | المطلب الثاني : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على المحورين الثاني والثالث للاستبيان           |
| 164     | المطلب الثالث : علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة               |
| 167     | الخلاصة  |
| 172-168 | الخاتمة  |
| 181-173 | قائمة المراجع  |
|         | قائمة الملاحق  |

# فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 115           | القدرات الإنتاجية لـ ENAP حسب إحصائيات 2013                                    | 01            |
| 117           | توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن      | 02            |
| 118           | توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة            | 03            |
| 120           | تحويل معلومات الجنس إلى رموز   | 04            |
| 120           | تحويل معلومات العمر إلى رموز   | 05            |
| 120           | تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز  | 06            |
| 120           | تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز  | 07            |
| 121           | تحويل معلومات عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة إلى رموز                               | 08            |
| 122           | توزيع درجات عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي | 09            |
| 122           | توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي     | 10            |
| 126           | معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور   | 11            |
| 127           | معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور       | 12            |
| 128           | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة                               | 13            |
| 128           | اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test                                 | 14            |
| 129           | توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس   | 15            |
| 130           | توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر   | 16            |
| 131           | توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي                                  | 17            |
| 132           | توزيع أفراد العينة وفق متغير الصنف المهني                                      | 18            |
| 133           | توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة                         | 19            |
| 135           | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية                    | 20            |
| 138           | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية                    | 21            |
| 141           | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية                    | 22            |
| 144           | مستويات العدالة التنظيمية الكلية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن                | 23            |
| 145           | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الأجر                       | 24            |

## فهرس الجداول والأشكال

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 147 | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل   | 25 |
| 149 | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز  | 26 |
| 152 | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف   | 27 |
| 154 | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن جماعات العمل  | 28 |
| 156 | إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية  | 29 |
| 158 | مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن  | 30 |
| 159 | نتائج اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس        | 31 |
| 160 | نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر                     | 32 |
| 161 | نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي          | 33 |
| 162 | نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني              | 34 |
| 163 | نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة | 35 |
| 164 | معاملات الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية بأنواعها والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن                 | 36 |
| 166 | نتيجة تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي                                     | 37 |

فهرس الأشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل  | رقم<br>الشكل |
|---------------|--|--------------|
| 14            | بناء إدراكات العدالة   | 01           |
| 15            | الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة                    | 02           |
| 62            | العوامل الفرعية للرضا الوظيفي  | 03           |
| 73            | تسلسل الحاجات وفق نظرية ماسلو  | 04           |
| 75            | ملخص نظرية العاملين لهرزبرغ  | 05           |
| 81            | مضمون نظرية التوقع لفروم   | 06           |
| 91            | النموذج النظري لبورتر ولولير حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي | 07           |
| 111           | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP                           | 08           |
| 116           | أهم الزبائن الذين تتعامل معهم ENAP.                                  | 09           |
| 129           | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 10           |
| 130           | توزيع أفراد العينة حسب العمر   | 11           |
| 131           | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                              | 12           |
| 132           | توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني                                  | 13           |
| 133           | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة                   | 14           |

مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات عديدة مست مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والثقافية، مما جعل المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي الهائل، عالمية المنافسة وشدتها، العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية وغيرها، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع ما يحدث من هذه التغيرات والبحث عن أنجح وأنجع السياسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمرارها.

ولقد أدركت المنظمات المعاصرة أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، حيث يعد أهم الموارد في المنظمة كونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف فيها، وهو العنصر الحاسم لرفع كفاءتها الانتاجية وتحقيق الفعالية المطلوبة، كما أصبح يمثل المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ولذا وجب على المنظمات أن تسعى للاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بين العاملين فيها.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والذي زاد الاهتمام به خلال العقد الماضي، ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة والنزاهة بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غيابها. فالعدالة إذا طبقت على المستوى العملي والفعل في أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها، على مستوى الأفراد أو الجماعات، وفي جميع الأمور والوظائف والمهام والترقيات والمكاسب والأرباح فإنها ستتمو وتتطور في جميع المستويات الإدارية والفنية، وستحقق الأهداف الفعلية الطويلة والقصيرة المدى في أقل تكلفة ووقت، وستقل المعوقات والسلبيات التي تعيق العمل وتقل الإنتاج.

كما تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظّمته وقبوله لأهدافها وقيمتها وأساساً لزيادة فعاليته وكفاءة أدائه. فمع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات ترك العمل والغياب والتي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، لم يعد إرضاء الأفراد في المنظمات أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها.

## إشكالية البحث

ازداد الاهتمام مؤخرا بموضوع العدالة التنظيمية من قبل الباحثين نظرا لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره.

ومن بين المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية نجد الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي، وذلك لكونه يعد مكسبا حقيقيا للمنظمات، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، الانتظام في العمل وغيرها.

وبناء على ذلك فإن الدراسة ستحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

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

## الأسئلة الفرعية للبحث

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث نستعين بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية، وفيما تكمن أهميتها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟

## فرضيات البحث

ل للوصول إلى إجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية ، نقوم بتحديد الفرضيات التالية :

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



### أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه إذ تسلط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والمهمة التي يجب على المنظمات تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها ألا وهي العدالة التنظيمية، وذلك باعتبارها أحد أهم العوامل التي لها تأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من بينها الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي أصبح حتمية لا يمكن للمنظمات تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها لأن نجاحها مرتبط بقدرتها على كسب مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية، وهو مستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى تلك الموارد تتبع من رضاهم عنها.

### أهداف البحث

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف ، نذكر منها :

- إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.
- إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

### أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا البحث فيما يلي :

- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة .
- كون الموضوع لم يطرح من قبل (على حد علم الباحثة) في الجامعات الجزائرية.
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب والتخصص المدروس.
- تحسيس المنظمات الجزائرية أن الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق رضاه قد أصبح من أولويات المنظمات المعاصرة، خاصة وأن معظم المنظمات الجزائرية تعاني من مشكل ضعف الأداء وانتشار المظاهر السلبية كارتفاع معدلات الغياب والتأخر واللامبالاة في العمل.

### المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع واستعملنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه ولتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان.

### حدود الدراسة

**الحدود المكانية :** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن، الواقعة بالأخضرية ولاية البويرة.

**الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة مكونة من 62 عامل بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة موزعين بين الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

**الحدود الموضوعية :** سنركز في دراستنا على معالجة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، وهنا حددنا متغير مستقل وهو العدالة التنظيمية والتي تشمل ثلاثة أنواع هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي والذي يتكون من مجموعة من العناصر هي الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن ظروف العمل المادية.

### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة :

#### أولا : الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

- دراسة (سعيد محمد عايض الأسمرى، 2012-2013) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة مدرجات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، وقد طبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط عام 3.64 .
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط عام 4.05 .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

- دراسة (حياة الذهبي، 2013-2014) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بوحدة

البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار-"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- انخفاض مستوى العدالة التفاعلية بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

### ثانيا : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

- دراسة (نور الدين عسلي، 2008-2009) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، بعنوان "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة طليب الحضنة المسيلة-"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآثار السلبية والايجابية لإدارة الصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين كغاية ووسيلة للمنظمة الحديثة ولتحقيق الفعالية التنظيمية فيها. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلبا كان أو إيجابا وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
- تأثير إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، وهي أهم سمة ملازمة لإدارة الصراع ما يجعلها تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- كل من القيادة، الاتصال والرقابة تؤدي دورا فاعلا في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

- دراسة (عيساوي وهيبة، 2011-2012 ) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار"، هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل).
- انخفاض درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين.
- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط 0.692.
- الجانب المادي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.642.

### ثالثا : الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا

- دراسة (سناء محمد عطا الداية، 2012) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير قسم أصول التربية، الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
- بلغت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين 81.57 % وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة.
- بلغت درجة الرضا الوظيفي للمعلمين 73.59 % وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية ومتوسط تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم.
- دراسة (شذى لطفى محمود محمد، 2012) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقا للمتغيرات المستقلة (العمر، المؤهل

العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، موقع المدرسة والراتب). وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع) .
- درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير التقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات)، ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).
- توجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

وعلى حد علم الباحثة فإنه لا توجد إلى حد الآن دراسة على مستوى الجامعات الجزائرية تتعلق بالربط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، لذا ستحاول هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ودراسة مدى اهتمام إحدى المنظمات الجزائرية (المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة) بهذا الموضوع الذي حظي بأهمية كبيرة في الدراسات العربية والأجنبية. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ربطت بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي أن هذه الدراسة الميدانية ستكون على مستوى مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي إنتاجي، بينما الدراسات السابقة فكانت على مستوى الإدارة المدرسية (مؤسسات ذات طابع خدماتي).

### تقسيم البحث

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تحوي ملخص عام حول البحث وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الخروج في النهاية بمجموعة من التوصيات.

ففي الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للعدالة التنظيمية، تناولنا ماهية العدالة التنظيمية، أنواعها ونظرياتها بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة فيها والآثار المترتبة عنها.

وفي الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، تناولنا ماهية الرضا الوظيفي، نظرياته وطرق قياسه، بالإضافة إلى أهم النتائج المترتبة عنه والطرق المنتهجة لزيادته.

أما الفصل الثالث والذي جاء تحت عنوان دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، قمنا بمعالجته من خلال البدء بإعطاء نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، وختمنا هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء فيما يخص الجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي :

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وأكثر صعوبة.
- وجود خلط وصعوبة في التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة .
- صعوبة إقناع العاملين المبحوثين في إبداء آرائهم الحقيقية بكل صراحة وحرية.

## الفصل الأول

# الإطار النظري للعدالة التنظيمية

### تمهيد

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية، الذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول العنصر البشري الذي يعد أهم الموارد التنظيمية. فقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام كبير نظرا لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها، وذلك نظرا لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للعدالة التنظيمية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية**

**المبحث الثاني : أنواع ونظريات العدالة التنظيمية**

**المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها**



### المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية

في ظل بيئة غير مستقرة وتحولات اقتصادية عديدة دعت الحاجة منظمات الأعمال إلى فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالية، فأصبح توفير العدالة للعاملين في مكان العمل من بين المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات، حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للمنظمة لما لها من دور أساسي في تحديد سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

### المطلب الأول : نشأة وتطور العدالة التنظيمية

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق، حيث احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه. والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية<sup>1</sup>.

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية (organizational justice) لم يظهر إلا في عام 1987 على يد الباحث جرينبرج (Greenberg)<sup>2</sup>. لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية<sup>3</sup>. حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوما محوريا، تعود جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية "العدالة

<sup>1</sup> - سعيد محمد عايض الأسمرى، مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013)، ص15.

<sup>2</sup> - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين : 2012)، ص 148.

<sup>3</sup> - Amar Fall, L'effet des pratiques de management sur le comportement des salaries dans le secteur touristique : le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail, 3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France , 10 juin 2011, p4.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

أو الإنصاف " Equity Theory التي اقترحها وقدمها العالم الشهير ستاسي آدمز\* (Stacey Adams) قبل نصف قرن من الزمن في سنة (1963)<sup>1</sup>.

تقوم نظرية الإنصاف على افتراضين أساسيين الأول أن الفرد في علاقته مع الآخرين يتوقع منهم عائدا لقاء ما يبذله من جهد أو ما يقدمه من معرفة، وجاء الافتراض الثاني ليبين أن الإنسان يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج مع ما يحصل عليه الآخرون<sup>2</sup>. فالعاملون يدركون ما الذي يحصلون عليه من عملهم (مخرجات) مقابل ما يقدمونه من جهد (مدخلات)، ثم يقارنون نسبة (المدخلات/المخرجات) مع نسبة (المدخلات/المخرجات) لأقرانهم في العمل، فإذا ما شعر الفرد بأن نتيجة المقارنة كانت متساوية فهذا يعني وجود عدالة، أما إذا شعر الفرد بأن نتيجة المقارنة كانت غير متساوية فهذا يعني غياب العدالة وهذا ما سيدفعه للقيام بسلوكيات معينة قصد تخفيف الشعور بعدم العدالة<sup>3</sup>.

وتتدرج نظرية الإنصاف تحت نوع العدالة التوزيعية، لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة<sup>4</sup>. فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة -منذ أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين- كان محور اهتمامهم ينصب على عدالة توزيع النواتج (العدالة التوزيعية)، وفي منتصف عقد السبعينيات تقريبا بدأ اهتمام الباحثين يتحول نحو دراسة عدالة ونزاهة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك النواتج على العاملين في المنظمة (العدالة الإجرائية)<sup>5</sup>، ففي سنة 1975م قدم الباحثان تيبو وولكر\*\* (Thibaut and Walker) بحثا يقوم على فكرة أن الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلا عندما يشاركون في صنعه. ورغم أن تيبو وولكر (Thibaut and Walker) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات سنة (1975) إلا أن النموذج الذي قدمه ليفنتال (Leventhal) سنة (1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التالية التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة. وشهد عقد الثمانينات تيارا هائلا من البحوث والدراسات عن ظاهرة

\* Stacey adams : هو باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

<sup>1</sup>-سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012)، ص20.

<sup>2</sup>-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية (ط1، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص206.

<sup>3</sup>-جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات (ط1، الأردن : إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص257.

<sup>4</sup> - بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص151.

<sup>5</sup> -سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص24.

\*\* John thibaut : هو باحث أمريكي متخصص في علم النفس، Laurens walker : أستاذ في القانون بجامعة فرجينيا وهو نو جنسية أمريكية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

العدالة الإجرائية، والتي انبثق عنها النوع الثالث للعدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية (العدالة التعاملية)، ففي سنة (1986) قدم الباحثان بيز وموج ( Bies and Moag ) بحثًا يتمحور حول العدالة التعاملية والتي تعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عند تطبيق القرارات عليه في المنظمة<sup>1</sup>.

فالملاحظ على المناقشات والأبحاث التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية أنها قد ارتكزت على محور العدالة التوزيعية، إذ يهتم الفرد أساسا بضرورة توزيع المخرجات وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ الإنصاف. ثم بعد ذلك بدأ التركيز على العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها، أي التركيز على تصورات الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال إجراءات اتخاذ القرارات أي أن المحور الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد اتجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون القرار ونوعيته<sup>2</sup>.

كما أن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزا واسعا على موضوع العدالة التنظيمية، فقد تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية<sup>3</sup>. حيث تقوم المدارس الكلاسيكية على افتراض أساسي هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي مما يؤكد أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز، ولضمان الوصول إلى التوزيع المناسب فكل مدخل اعتمد على أسلوب معين.

فجدد مدخل الإدارة العلمية الذي اقترحه فريدريك تايلور \* (F.Taylor) يمثل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، فقد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

<sup>2</sup> -أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن : 2012)، ص 16.

<sup>3</sup> -سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

\* F.Taylor : باحث أمريكي عاش للمدة 1856-1915، يعتبر أب مدرسة الإدارة العلمية، حاول من خلال كتابه الإدارة العلمية تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية، وقد بدأ تايلور كمتخصص بالمكائن ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880، وبعدها ولمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية ثم صار مديرا لإحدى شركات الصلب.

<sup>4</sup> -عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص ص 65-66.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وقد قدم تايلور مجموعة من المبادئ الذي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية<sup>1</sup>:

- اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
- اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب.
- اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لانجاز أهداف العمل.
- إيجاد نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.

إذن فحسب مدرسة الإدارة العلمية فإن العدالة التنظيمية يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين والطريقة العادلة لوضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج<sup>2</sup>.

أما نظرية مبادئ الإدارة التي قدمها هنري فايول \* (Henry Fayol) ففتترض أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب -بدرجات متفاوتة- القيام بخمس وظائف أساسية وهي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة<sup>3</sup>. وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية ومن بين هذه المبادئ نذكر<sup>4</sup>:

- **تقسيم العمل** : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة مما يزيد من كفاءته ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.
- **الأجر المناسب** : لأن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.
- **الترتيب** : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة في مكانها الصحيح والمناسب.

<sup>1</sup> -سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> -أماني يوسف طالب البكار، مرجع سبق ذكره، ص 17.

\* Henry Fayol : رجل أعمال فرنسي، عاش خلال الفترة 1841-1925، وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، عمل كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، وقد نشر كتابه الإدارة العمومية والصناعية سنة 1916.

<sup>3</sup> -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2005)، ص 40.

<sup>4</sup> -عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-71.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

- المساواة : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- التأديب : المنظمة الناجحة هي التي تستطيع توحيد جهود عمالها ومع ذلك تبقى العقوبات أمر ضروري لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.
- المبادرة : لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- المصلحة العامة : الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ من أهم أركان العدالة التنظيمية.
- روح الفريق : يجب على الإدارة أن تدمج روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

في حين نموذج التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه ماكس فيبر \* (Max Weber) فيبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، حيث أن العدالة التنظيمية في هذا النموذج تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، والموضوعية بدلاً من الشخصية، والترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية، وهذا بالتالي يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. وبالرغم من تعرضه للعديد من الانتقادات لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وعدم تشجيع العمال على الابتكار والتجديد، إلا أنه وفي ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيماً فاعلاً خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية<sup>1</sup>.

إن رؤية المداخل الكلاسيكية للعدالة التنظيمية تبنى على أساس أن زيادة كفاءة المنظمة هو الطريق لتحقيق العدالة للعاملين، وتتصف العدالة من هذا المنطلق بأنها عدالة معيارية تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة، ولاشك أن تبنى المنظمات الحديثة لتلك المبادئ سيسهم بشكل مباشر في زيادة إدراك العاملين للعدالة. غير أن هذه النظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية وذلك للأسباب التالية<sup>2</sup> :

- الإنسان ليس آلة : افترض المدخل الكلاسيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي فالمصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب، غير

\* Max Weber : هو عالم اجتماع ألماني مؤسس المدرسة البيروقراطية الذي عاش خلال الفترة 1864-1920.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص 72-74.

أن مفهوم العدالة يتعدى في كثير من الأحوال مجرد العائد المادي فالإنسان هو كائن اجتماعي في المقام الأول.

- لا يوجد نموذج أمثل للعدالة : إن نماذج المدخل الكلاسيكي هي نماذج مثالية كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها وبالتالي فإن العدالة تتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل الخارجية.
- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع : حيث يصيب التخصص العمال بالاكنتاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار وهذا سيؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد على العطاء داخل المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.
- تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية : طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعاملين. ويغفل هذا الافتراض أن المنظمات كائنات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، وعليه فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية. وإن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، التركيز على النقاء مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المنظمة وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، وأهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بالعدالة<sup>1</sup>.

أما مدخل النظم المفتوحة فيفترض أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وأيضا مع البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

وتتبع أهمية مدخل النظم في التأكيد على أهمية تحليل مصادر العدالة التنظيمية المتأنية من البيئة الخارجية لأن عجز المنظمة عن تفهمها لمصادر العدالة يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على إحساس العاملين

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74 ، 77.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2005)، ص 28.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

بالعدالة التنظيمية. ويمكن تحديد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراكنا لبعض الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية<sup>1</sup>:

- **الوعي البيئي** : تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، فمن أهم خصائص النظم المفتوحة أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح . ومن بين الأمثلة الواضحة لتأثير البيئة الخارجية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية هي مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.

- **التغذية العكسية** : تتلقى النظم المفتوحة بصفة دورية معلومات من البيئة الخارجية في شكل تغذية عكسية والتي تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. وتساعد التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات. فما من شك أن تطبيق سياسة اقتصادية معينة مثل سياسة خصخصة الشركات وما يتبعها من إجراءات كالتقلص التنظيمي مثلا يستدعي بالضرورة التعرف على آراء واتجاهات العاملين اتجاه تلك السياسات.

- **خاصية الدورية** : تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى. وتؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية، فعدالة نظم تقييم الأداء -كنظام فرعي- تؤثر على عدالة نظام الأجور، وعدالة نظم الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء ومن ثم نظم التوزيع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن جميع المداخل الإدارية تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية بإتباعها أساليب إدارية معينة، فافتراض المداخل الكلاسيكية للرشد والعقلانية يؤكد أهمية عدالة التوزيع التي تتعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز، ولضمان الوصول إلى التوزيع المناسب فكل مدخل اعتمد على أسلوب معين، فنجد مدخل الإدارة العلمية اعتمد على الأسلوب العلمي لتطبيق العدالة التنظيمية من خلال تصميم الوظائف، تصميم نظم الترقية والاختيار والتعيين، تصميم نظم الحوافز وغيرها، أما مدخل مبادئ الإدارة فقد وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على كل أنواع العدالة، في حين أن مدخل التنظيم البيروقراطي فيرى ضرورة التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح داخل المنظمة لتحقيق العدالة التنظيمية.

غير أن مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعدا جديدا يتمثل في بعد عدالة التعاملات، وذلك من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وأن أسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوس لا يقل أهمية عن أهمية الأجر المناسب بالنسبة للعامل.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وأخيرا جاء مدخل النظم المفتوحة ليكمل وجهات نظر العدالة في المداخل السابقة بالتأكيد على مصادر العدالة التي تأتي من المجتمع الأكبر.

وبصفة عامة فإن اختلاف الأساليب المستخدمة إنما يؤكد حقيقة أن للعدالة وجوها، وأن هذه الوجوه تكمل بعضها البعض وهذا ما يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

### المطلب الثاني : مفهوم العدالة التنظيمية

يتناول هذا المطلب مفهوم العدالة التنظيمية وذلك بالتعرف على المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة العدالة، وأيضا تعاريف متعددة للعدالة التنظيمية.

#### 1- العدالة لغة واصطلاحا

##### 1-1- العدالة لغة

جاء في لسان العرب أن العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضد الجور، والعدل من أسماء المولى عز وجل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم . والعدل : الحكم بالحق، يقال : هو يقضي بالحق ويعدل. وهو حكم عادل : ذو معدلة في حكمه. وعدل الشيء يعدله عدلا وعادله : وازنه. وعادلت بين الشئئين، وعدلت فلانا بفلان إذا سويت بينهما<sup>1</sup>.

كما جاء في القاموس العربي الوسيط أن العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف، عدل (عدلا وعدالة وعدولة ومعدلة) أنصف في الأمر : استقام فيه. العدل : نقيض الظلم فهو الإنصاف، الاستقامة، القصد والاعتدال في الأمور<sup>2</sup>.

#### 1-2- العدالة اصطلاحا

يثير مصطلح العدل الكثير من المشاكل والصعوبات عند محاولة تحديد مدلوله العلمي، إذ أن العدالة مفهوم نسبي، غامض، قابل للتغير والتعديل وفق آراء الكتاب في كل زمان ومكان<sup>3</sup>. وتعرف العدالة بأنها "إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير"<sup>4</sup>. كما تعرف العدالة بصفة عامة بأنها

<sup>1</sup>-أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفرقي المصري، لسان العرب (ط4، بيروت، لبنان : دار صادر، المجلد 10، 2005)، ص61.

<sup>2</sup>- هيئة الأبحاث والترجمة لدار الراتب، الأسيل : القاموس العربي الوسيط (شركة منشورات دار الراتب، دون سنة نشر)، ص477.

<sup>3</sup>- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة (الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، دون سنة نشر)، ص323.

<sup>4</sup>-فتحي السيد عبدة أبو سيد أحمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤية اجتماعية في الأحكام الشرعية (الإسكندرية، مصر : مؤسسة شباب الجامعة، 2009)، ص20.



## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

"إعطاء كل فرد ما يستحق"<sup>1</sup>. وعرفت العدالة أيضا بأنها "الاستقامة على طريق الحق بالاجتناب عما هو محظور، وهي بهذا على النقيض من الظلم، الذي هو التعدي على الحق إلى الباطل وهو الجور وقيل هو التصرف في ملك الغير ومجاوزة الحد"<sup>2</sup>.

وتعد العدالة إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة منذ القديم والتي هي الحكمة، الشجاعة، العفة والعدالة. والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه<sup>3</sup>.

والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل جميع الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت، لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل<sup>4</sup>.

إن فالعدالة تعني الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم والجور. ومن المعروف أن العدل يعد قيمة من بين القيم الكبرى التي ينبغي على الإنسان أن يسعى لتحقيقها من أجل ضمان سعادته، فالطبيعة الفطرية للإنسان تميل إلى تحقيق العدل وتتفر من الظلم.

### 2- تعريف العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية كشرط وحاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات والعاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز وقيادة العاملين<sup>5</sup>. كما تعد واحدة من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط1، المنصورة، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص301.

<sup>2</sup>- عطا سليمان، العدالة عند العرب (ط1، بغداد، العراق : دار الشؤون الثقافية العامة آفاق عربية، 1988)، ص5.

<sup>3</sup>- أماني يوسف طالب البكار، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>4</sup> -زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين (ط1، عمان، الأردن : دار الراجحة، 2008)، ص 117.

<sup>5</sup> - Annamaria Di Fabio, Chiara Bartolini, L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien, PTO Spécial Santé au Travail , volume 15 , N°4 , p421.

<sup>6</sup>- حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراض الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية(المجلد 260، العدد 7، جامعة بابل، العراق : 2012)، ص6.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وعلى الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي \* بصورة سريعة ومؤثرة، إلا أنه لا 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"<sup>1</sup>.
- ❖ "هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>.
- ❖ "هي إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية والإجراءات والتفاعلات بين الأشخاص"<sup>3</sup>.
- ❖ "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"<sup>4</sup>.
- ❖ "هي حالة إدراك العاملين لعدالة العلاقات والممارسات في المنظمة"<sup>5</sup>.
- ❖ "هي إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة في المنظمة بطريقة يمكن أن تؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة"<sup>6</sup>.

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

---

\* السلوك التنظيمي هو سلوك الموظفين داخل المنظمة، حيث أن هذا السلوك هو استجابة لمنبه أو مثير معين (الاستجابة: رد الفعل، المنبه أو المثير: حدث معين أو دافع معين)

<sup>1</sup> - هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 17، العدد 63، جامعة بغداد، العراق : 2011)، ص127.

<sup>2</sup> - راتب السعود، 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 (2+1)، دمشق، سوريا : 2009)، ص200.

<sup>3</sup> - Christie M. Cox, Approach and avoidance motivations : implications for organizational justice (thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of akron, may 2009), p8.

<sup>4</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010)، ص 307.

<sup>5</sup> - Aynur B. Bostanci, The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Support, International J. Soc. Sci. & Education , volume 3, N° 3 , 2013, p823.

<sup>6</sup> - Peyman Akbari, Mehdi Sharafi, Toraj Vatandost, A Study of the Relationship between Perceived organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study : Physical Education General Department of Ilam province), International Journal of Sport Studies. volume 2 (9), 2012,p456

ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

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

### المطلب الثالث : إدراكات العدالة التنظيمية وأهميتها

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عملية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وأيضاً معرفة الأهمية التي تؤديها العدالة التنظيمية بالنسبة للمنظمات.

#### 1- إدراكات العدالة التنظيمية

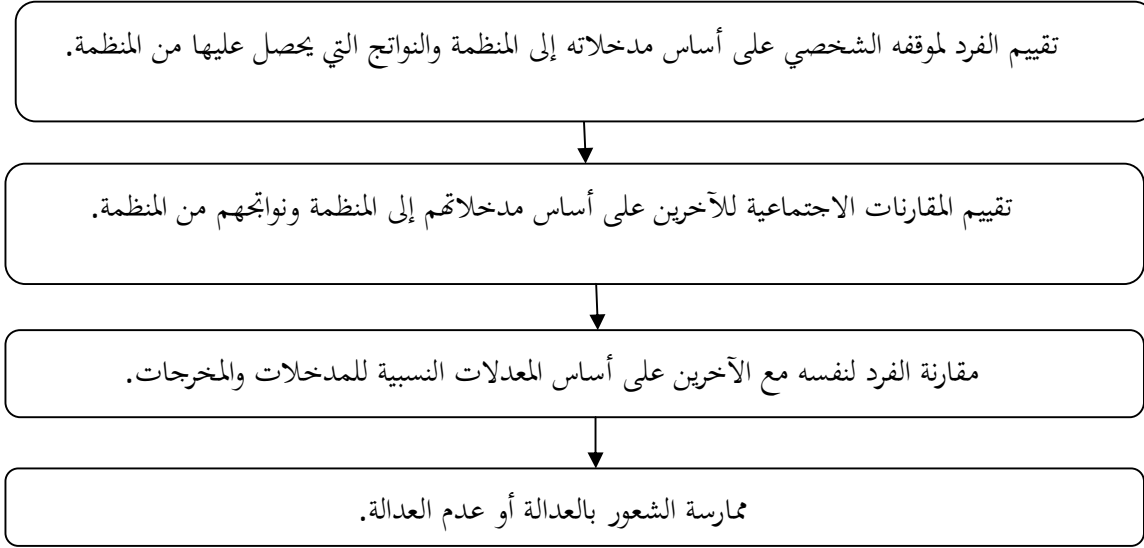
يتفق الباحثون على مسألة أهمية العدالة التنظيمية إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص لآخر ومن ثقافة إلى أخرى، وإن طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة :

<sup>1</sup> - سعيد محمد عايض الأسمري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

\* الإدراك هو عبارة عن عملية ينظم من خلالها الأفراد انطباعاتهم الحسية عن البيئة من حولهم ويفسرونها من أجل اكسابها المعاني

<sup>2</sup> -ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين : دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(المجلد 15، الإصدار 55، جامعة بغداد، العراق : 2009)، ص 52.

### الشكل رقم (01) : بناء إدراكات العدالة.

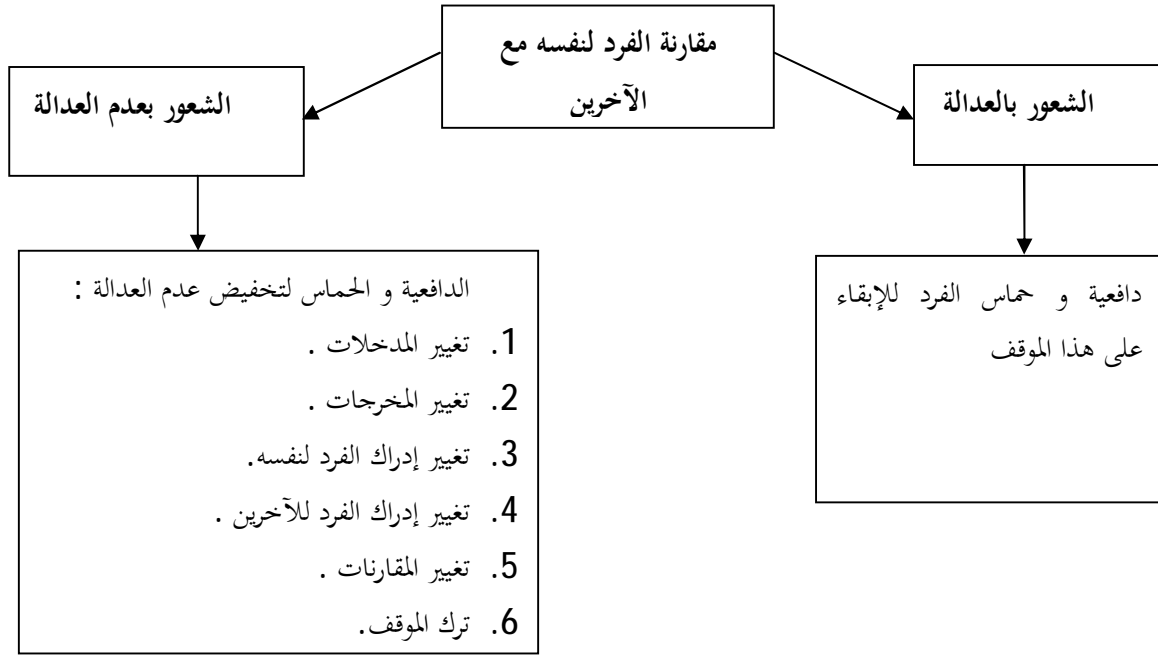


المصدر : سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (المجلد 4، العدد 4، الأردن : 2008)، ص 435.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية إدراك الفرد للعدالة تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم الفرد بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة.

وبناء عليه يختار الفرد واحد من بين البدائل الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر : شذا لطفي محمود محمد، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012)، ص 16.

يبين الشكل السابق نتائج مقارنة الفرد للعدالة، حيث أنه إذا أدرك الفرد وجود عدالة في المنظمة فإن ذلك سيحفز سلوكه للاستمرار على هذا المستوى في العطاء. أما في حالة ما إذا أدرك عدم العدالة فمن المتوقع أن يسلك الفرد واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة :

- تغيير مدخلات العمل، كالتقليل من حجم الجهود التي يبذلها في العمل مثلاً.
- تغيير مخرجات العمل، كمحاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها من خلال المطالبة بزيادتها مثلاً.
- تغيير إدراك الفرد لنفسه، كالتبرير مثلاً بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.
- تغيير إدراك الفرد للآخرين، أي اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة، كإقناع الشخص مثلاً بقبول عمل أكثر.
- تغيير المقارنات، كتغيير الشخص المرجعي الذي يقوم بمقارنة نفسه معه.
- ترك الموقف، كترك العمل في تلك المنظمة نهائياً مثلاً.

### 2- أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
- تطبيق العدالة يمنح العاملين فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم للمنظمة .
- يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم، وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.

كما يمكننا إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية<sup>2</sup>:

- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، من خلال العدالة الإجرائية.
- العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي\* السائد في المنظمة وهذا ما تبرزه عدالة التعاملات.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> -حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد14، العدد3، جامعة القادسية، العراق: 2012)، ص 14.

<sup>2</sup> -صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010)، ص ص 16-17.

\* المناخ التنظيمي: يعد الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرهما ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع.

وهناك من يرجع أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما<sup>1</sup>:

- أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.
- أن الأفراد عادة يرغبون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر يدل بأنهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم .

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية حينما يراها البعض أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسور الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى. ومن ناحية أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين<sup>2</sup>.

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين<sup>3</sup>:

أ- **المستوى الإنساني** : تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية ( كالقلق

<sup>1</sup>- عبد الملك أحمد المعمري، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ( العدد (9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية، ديسمبر 2012)، ص 359.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية (الرياض، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر، بدون سنة نشر)، ص362.

<sup>3</sup> -عد إلى :

-حاكم محسن محمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص7.

-سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي\* والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا سينعكس سلباً على العمل نفسه.

**ب -المستوى التنظيمي :** للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالباً إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور. كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدؤون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل.

---

\* الاغتراب الوظيفي : هو حالة أو شعور يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها ، فارتفاع درجة الاغتراب يشير إلى علاقة ضعيفة بين الفرد والوظيفة.



### المبحث الثاني : أنواع ونظريات العدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسية للعدالة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من اعتبر العدالة التفاعلية جزء لا يتجزأ من عدالة الإجراءات فهما يمثلان نوعاً واحداً يمكن تسميته بالعدالة الإجرائية التفاعلية، ومن هنا يمكن اعتبار عدالة التعامل كثاني مكونات العدالة الإجرائية وثالث مكونات العدالة التنظيمية<sup>1</sup>. وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع وأيضاً النظريات التي تناولتها .

### المطلب الأول : أنواع العدالة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، بالإضافة إلى معرفة العلاقة القائمة بين هذه الأنواع.

#### 1- العدالة التوزيعية

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم منذ زمن بعيد، طورها هومانس\* (Homans) سنة (1961) وزملائه كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه ستاسي آدمز (Stacey Adams) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي سنة (1965)<sup>2</sup>.

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يتحصلون عليه من عوائد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية العوائد التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه العوائد<sup>3</sup>.

وتعرف العدالة التوزيعية بأنها " إدراكات الفرد لعدالة المخصصات التنظيمية والنتائج"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-سنة محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص24.

\* George casper homans : عالم أمريكي متخصص في علم الاجتماع ودرس بجامعة هارفرد.

<sup>2</sup> -انتصار عباس حمادي الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية : بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ( المجلد 14، العدد 3، العراق: 2012)، ص51.

<sup>3</sup> -عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة : منحنى نظامي (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2011)، ص242.

<sup>4</sup> - Abdallah M. Elamin , Nasser Alomaim , Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?, International Management Review , volume. 7, N°1, 2011, p39.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

كما تعرف بأنها "توزيع متساو للموارد على العاملين بالرجوع إلى معايير محددة سلفاً، بمعنى وجود معايير موضوعة سلفاً يتم على أساسها توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية"<sup>1</sup>.

ويعرفها جرينبرج (Greenberg,1990) بأنها "شعور الفرد بالإنصاف في كيفية توزيع نتائج العمل بالنسبة لمدخلات العمل"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج والمخرجات والموارد التنظيمية التي يتحصلون عليها من منظماتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات.

وقد حدد أرجان (organ,1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية وهي :

أ-قاعدة الإنصاف : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة الإنصاف<sup>3</sup>.

ب-قاعدة النوعية : وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق وغيرها) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية<sup>4</sup>.

ج-قاعدة الحاجة : وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Mehmet Ince, Hasan Gül, The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior : An Application in Turkish Public Institutions, International Journal of Business and Management, volume 6, N°6, June 2011, p136.

<sup>2</sup> - David Joseph Dude, Organizational commitment of principals : The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice, thesis for the degree of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies , the Graduate College of The University of Iowa ,2012, p16.

<sup>3</sup> -علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ( المجلد 14، العدد 4، العراق : 2012)، ص70.

<sup>4</sup> -عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ( المجلد 9، العدد3، العراق : 2007)، ص149.

<sup>5</sup> -نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ( المجلد8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق : 2013)، ص81.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

ويؤكد أرجان (Organ,1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض من جانب، وبين الأفراد والإدارة من جانب آخر، وغالبا ما تكون لدى الأفراد رغبة في حل مثل هذا الخلاف<sup>1</sup>.

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين. فإن زادت أهمية القيم الاقتصادية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم. أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم . ولعدالة التوزيع ثلاث محددات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- **عملية توزيع العمل** : حيث يجب توزيع العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العامل، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.

ب- **تقدير الأجر المناسب** : لا بد للفرد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا تولد له إحساس بعدم عدالة التوزيع.

ج- **الترتيب** : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامه .

من خلال ما سبق يمكن القول أن عدالة التوزيع هي العدالة التي تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها العامل من وظيفته وخاصة العوائد المتعلقة بتوزيع الأجر أو المزايا أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود الآخرين.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> - ثامر بن مساعد الشلهوب، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة : دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011)، ص ص15-16.

### 2- العدالة الإجرائية

يلاحظ أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية في السابق كانت تركز فقط على مفاهيم العدالة التوزيعية، ثم في أوائل السبعينات بدأ الباحثون يعتقدون أن تقييم الفرد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية<sup>1</sup>.

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها "عدالة العمليات التي أدت إلى تحديد النتائج"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها "العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "العدالة المدركة من قبل الفرد للإجراءات المستخدمة من قبل إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات والمتصلة بنتائج العمل"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تستخدم في تحديد النتائج أو المخرجات التنظيمية. وعليه يمكن القول أنه إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بالآخرين، فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من توفر شرطين هما<sup>5</sup>:

- أن يتفق الطرفان المتأثران بالإجراءات الأولى الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

<sup>1</sup> - Hyung-Ryong Lee, An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, thesis for the degree of doctor of philosophy in Hospitality and Tourism Management, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 2000, p27.

<sup>2</sup> - Russell Cropanzano, Justice in the workplace from theory to practice, lawrence erlbaum associates, united states of america, volume 2, 2001, p4.

<sup>3</sup> - Robert Folger, Russell Cropanzano, Organizational Justice and Human Resources Management, Thousand Oaks, California, SAGE Publications, 1998, p.26.

<sup>4</sup> - سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية : دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين (المجلد 32، العدد 98، جامعة الموصل، العراق: 2010)، ص 256.

<sup>5</sup> - عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، (المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن : 2013)، ص 39.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وتشمل عدالة الإجراءات العناصر التالية<sup>1</sup> :

- عدالة وموضوعية القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- عدالة العمليات والوسائل والطرق المستخدمة لتنفيذ الإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- المساواة بين الجميع في تطبيق الإجراءات.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية. وإن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر، الذي وإن لم يكن مسؤولاً عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها<sup>2</sup>.

وتتضمن العدالة الإجرائية جانبين هما :

أ- **الجانب الهيكلي** : والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعه من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية وغيرها من الإجراءات. أي أن هذا الجانب يرتبط بكيفية هيكلة القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات. ولقد حاول العديد من الباحثين تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي من أجل الوصول إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات، فقد حدد الباحث ليفنتال (Leventhal) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعه من القواعد الإجرائية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> -عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> -أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق : 2008)، ص13.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تتمثل هذه القواعد الإجرائية فيما يلي<sup>1</sup> :

- **القاعدة الأخلاقية** : تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص (التوزيع) يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.
- **قاعدة التمثيل** : وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصم إجراءات قرار معين، بمعنى أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- **قاعدة الاستئناف** : وتعني وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبهر ذلك.
- **قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز**: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث يعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية.
- **قاعدة الدقة** : إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة، كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن .
- **قاعدة الانسجام** : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع العوائد على الجميع .

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، إنما يميل العاملون إلى تفضيل قاعدة دون أخرى وفقا لما يتطلبه الموقف .

كذلك اقترح فولجر وبيز (Folger and Bies, 1989) مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها<sup>2</sup>:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر العامل.
- تجنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء العامل القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

<sup>1</sup> -نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>2</sup> - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003)، ص50.

كما حدد نايهوف ومورمان (Neihoff and Moorman, 1993) مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت<sup>1</sup>:

- ثبات الإجراءات.
- عدم التحيز.
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات.
- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

وهناك عوامل حاسمة في تعزيز مدركات العدالة الإجرائية وبخاصة تلك المتعلقة بالجانب الهيكلي، حيث أظهرت البحوث بأن العدالة الإجرائية يمكن تعزيزها عبر إعطاء صوت للعاملين من خلال منحهم حق التأثير والسيطرة على العملية المتعلقة باتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، والصوت يمثل الدرجة التي يستطيع العاملون عندها والذين يتأثرون بالقرار من تقديم معلومات مناسبة متعلقة بالقرار إلى الآخرين (أي متخذي القرارات). وفي هذا الإطار تم تحديد مجموعة من الصيغ التي تأخذها العدالة الإجرائية في جانبها المتعلق بالقرارات والتي تحدد وفقا لمستويات مشاركة الفرد، ومن أمثلة هذه الصيغ نذكر<sup>2</sup>:

- تبحث الإدارة عن وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات.
- تشكل الإدارة جماعات عمل مؤقتة من أجل التوصية بالحلول لمشاكل معينة.
- تجتمع الإدارة دوريا مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها.
- تشارك الإدارة مع فرق العمل المتقاطعة ( المتنوعة الاختصاصات ) لحل المشاكل.
- يتم توسيع مسؤوليات جماعات العمل باستمرار من أجل تحقيق أهداف منظمة محددة.

**ب- الجانب الاجتماعي :** وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات والتي تمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية<sup>3</sup>.

يتضح مما سبق أن العدالة الإجرائية في جانبها الهيكلي ركزت على عدالة الإجراءات الرسمية المتعلقة باتخاذ القرارات، أما في جانبها الاجتماعي فركزت على عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من طرف رؤسائهم.

<sup>1</sup> - علي سكر عبود، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> - أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> - عبد الكريم السكر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

### 3- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات)

تعتبر عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها "إدراك الأفراد للطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل الآخرين عادة أصحاب السلطة"<sup>2</sup>.

كما تعرف بأنها "نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد أثناء وضع الإجراءات التنظيمية وتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضا بأنها "نزاهة السلوكيات الاتصالية مثل التهذيب والصدق والاحترام"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم عند تطبيقهم للإجراءات التنظيمية.

وتشمل عدالة التعاملات على العناصر التالية<sup>5</sup>:

- معاملة الرئيس لمروؤسيه باحترام وتقدير .
- معاملة الرئيس لمروؤسيه بإنصاف دون تحيز .
- إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب .
- صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمروؤسين وتقديمها في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> -Herman Sjahruddin, **Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, volume 4, N°12, april 2013,p134.

<sup>2</sup> - Rabia Aslam, Shama Sadaqat, **Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab** , European Journal of Scientific Research , volume57, N°1 ,2011, p56.

<sup>3</sup> - Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations : A Case Study of Qom Province**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), volume6, N°1, January 2013,p123.

<sup>4</sup> - Brad A. Shipley, **Food fight : communication and organizational justice during the grocery store labor dispute** , thesis for the degree doctor of philosophy (communication), the faculty of the usc graduate school university of southern california,may2010, p15.

<sup>5</sup> -سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 24.



وتتضمن عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما<sup>1</sup> :

أ- **عدالة العلاقات الشخصية** : والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.

ب- **عدالة المعلومات** : والتي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق وأكد مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم.

فعدالة التعاملات لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار، كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات. ووفقاً لرأي الباحثين بيز وموج (Bies and Moag, 1986) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر العاملون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة. وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند متخذ القرار وهي<sup>2</sup>:

- **الثقة** : تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
- **الاحترام** : يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهديب.
- **الملائمة** : يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة (أي غير ملائمة) كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو دينه، والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين.
- **التبرير** : ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار. وغياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحاً.

وفي العديد من الحالات يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتفاعل العادل بين الأشخاص، لذا فإن عدالة التفاعل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، كما أنها تعكس أخلاق ومقدار الاحترام التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار. وتعكس عدالة التفاعل أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي

<sup>1</sup> - عبد الكريم سكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية (المجلد 40، العدد 2، الأردن : 2013)، ص 414.

<sup>2</sup> - بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة<sup>1</sup>.

### 4- علاقة أنواع العدالة التنظيمية ببعضها البعض

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن الحديث عن أنواعها مجتمعة، ولا يمكن أن توصف منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)<sup>2</sup>. إذ أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه<sup>3</sup>.

ومن خلال استعراضنا لهذه الأبعاد يتضح لنا أن هناك ترابط وثيق بينها وأنها ليست منفصلة عن بعضها بل مترابطة ويؤثر بعضها في بعض، والحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية<sup>4</sup>.

حيث تعد العدالة التوزيعية عدا أنها الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، بمثابة المحور الذي تدور حوله هذه الأنواع، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياتها هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (العدالة الإجرائية)، وعدالة طريقة التعامل من نزاهة واحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية). فلكي يشعر العامل بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات، أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الكريم سكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص414.

<sup>2</sup> -سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> -قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري : دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 7، جامعة سطيف، الجزائر : 2007)، ص60.

<sup>4</sup> - أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>5</sup> -سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضيع جهود المنظمة، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول أن أنواع العدالة التنظيمية مترابطة ومتكاملة وذات تأثير متبادل فلا يمكن الاستغناء على أي منها لإدراك العدالة التنظيمية.

### المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على أهم هذه النظريات، وذلك بالاعتماد على التصنيف الذي قدمه جرينبرج (Greenberg,1987) حيث قام بتصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما<sup>2</sup>:

أ- **بعد رد الفعل - الفعل المسبق** : تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، بمعنى أن هذه النظريات تهتم بردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة. أما نظريات الفعل المسبق فتتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتعزيز العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة في المستقبل.

ب- **بعد المحتوى - العمليات** : تركز نظريات المحتوى على المخرجات أو النتائج، أي أن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية. أما نظريات العمليات فتتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج أي أنها تركز على نزاهة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذ تلك القرارات، بمعنى أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ويرى جرينبرج (Greenberg,1987) أن العدالة التنظيمية تتكون من بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، حيث اعتبر عدالة التعامل كأحد مكونات العدالة الإجرائية وليست كبعد مستقل. وبناء عليه قام بتصنيف نظريات العدالة من منظور بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) كما يلي:

<sup>1</sup> -سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> -Jerald Greenberg, A taxonomy of organizational justice theories, the academy of management review, volume12,N°1,Jan,1987, pp 9-10.

### 1- نظريات العدالة التوزيعية

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ونظريات محتوى الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي :

1-1- نظريات محتوى رد الفعل : تشمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

1-1-1- نظرية العدالة أو الإنصاف ( J.Stacey Adams , 1963-1965 )

قدم آدمز Adams نظريته المعروفة باسم نظرية الإنصاف أو العدالة في منتصف الستينيات من القرن العشرين (1963-1965)، ولقد حظيت النظرية في بداية ظهورها بترحيب كبير إلى حد جعل بعضهم يعدها واحدة من أهم نظريات السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم بمعدل مخرجات إلى مدخلات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه العدالة أو عدمها<sup>2</sup>. فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالإنصاف و العدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكبر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم الإنصاف مما يولد لديه شعورا بالتوتر<sup>3</sup>. وهذا الشعور بالتوتر يكون على شكلين هما<sup>4</sup>:

أ- شعور بالغضب : إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ب- شعور بالذنب : إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

<sup>1</sup> - ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011)، ص34.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية (ط1، الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011)، ص133.

<sup>3</sup> - صابرين مراد أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>4</sup> - شذا لطفى محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012)، ص19.

ويُفرق آدمز Adams بين نوعين من العدالة هما<sup>1</sup>:

- **العدالة الداخلية** : تتحقق عندما يتناسب العائد مع الجهد المبذول، بمعنى عندما يتساوى العائد الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة.
- **العدالة الخارجية** : تتحقق عندما يتناسب العائد والجهد المبذول من قبل الفرد مع العائد والجهد المبذول من قبل فرد آخر في منظمة أخرى.

ولقد اشتملت نظرية الإنصاف لآدمز Adams على أربعة مفاهيم أساسية هي :

- **الإنسان** : ويتمثل في الفرد العامل الذي يدرك أو يشعر بالعدالة أو عدم العدالة<sup>2</sup>.
- **المرجع المقارن** : ويعني هنا أي فرد أو مجموعة من الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم. فبالنسبة للفرد أو مجموعة الأفراد فقد يكونون أشخاصا يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان في المنظمة، وقد يكونون جيرانه وأصدقائه وزملائه في المهنة فيحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم. أما بالنسبة للنظام فيشمل سياسات الأجور وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الإنسان أن يحللها ويقارن نفسه بها<sup>3</sup>.
- **المخرجات** : وتشمل جميع العوائد التي يحصل عليها الفرد من العمل كالأجر، الحوافز المادية، الأرباح الموزعة، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، الامتيازات وغيرها<sup>4</sup>.
- **المدخلات** : وتشمل كل ما يمنحه أو يضعه الفرد داخل المنظمة كالجهد، الخبرة، القدرة، المستوى التعليمي وغيرها<sup>5</sup>.

ويلاحظ أن لنظرية الإنصاف ثلاث خطوات وهي<sup>6</sup>:

- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.
- عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب والتوتر.

<sup>1</sup> -إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص234.

<sup>2</sup> -جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2002)، ص396.

<sup>3</sup> -عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2008)، ص402.

<sup>4</sup> -طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص331.

<sup>5</sup> -هيثم العاني، الإدارة بالحوافز : التحفيز والمكافآت (ط1، عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص106.

<sup>6</sup> -أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وقد حدد آدمز Adams عدة أساليب يلجأ إليها الفرد لتحقيق العدالة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين، أو أقل من مخرجاته كزيادة إنتاجيته مثلاً.
- تقليل مدخلاته إذا كانت أكبر من مدخلات الآخرين، أو أكبر من مخرجاته كتقليل إنتاجيته مثلاً.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين، أو أقل من مدخلاته كالمطالبة بالحصول على زيادة في الأجر مثلاً.
- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين، أو أكبر من مدخلاته.
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم، أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم، بمقارنة معدل مدخلاته ومخرجاته بمعدل مدخلات ومخرجات غيرهم.
- الغياب عن العمل، أو الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة أو ترك العمل نهائياً في المنظمة.

وقد تعرضت نظرية العدالة لآدمز Adams لانتقادات عديدة من أبرزها أن الأفراد يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، وبيالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم العدالة<sup>2</sup>. وأيضاً أن هذه النظرية عجزت عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات، إلى جانب إهمال النظرية للفروقات الفردية ولاسيما النفسية منها من خلال افتراضها تساوي الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها كانت نقطة الانطلاق لبداية العديد من الأبحاث التي تمكنت من تشكيل مفاهيم العدالة التنظيمية وتوضيح أبعادها المختلفة<sup>3</sup>.

### 1-1-2- نظرية التبادل الاجتماعي (Blau , 1964)

وضع بلو (Blau , 1964) نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين<sup>4</sup>:

أ- بما أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإنه في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبمعنى آخر فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل

<sup>1</sup> - ماجد بن شعاع البقيمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ( عمان، الأردن : دار ومكتبة الحامد، 2004)، ص 126.

<sup>3</sup> - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>4</sup> - شذا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول)، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

ب - 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.

### 1-1-3- نظرية حساسية العدالة (Huseman et al, 1985)

نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة لآدمز Adams قام هيسمان وآل (Huseman et al, 1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة. ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية، ويرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ورغباتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة<sup>1</sup>. وبناء على ذلك قدم هيسمان Huseman التصنيف التالي لفئات الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة<sup>2</sup>:

أ- **الشخص الحساس للعدالة** : هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي. فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين التاليين :

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب- **الشخص الخيري** : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج- **الشخص غير الخيري** : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

<sup>1</sup> - أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> - عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (المجلد 8، العدد3، الأردن : 2012)، ص528.

### 1-1-4- نظرية الحرمان النسبي (Crobsy , 1984) ; (Martin ,1981,1993)

يرى مارتن ( Martin, 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ Adams باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، ومقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. ورغم ذلك، فقد أشارت دراسة كروبسي (Crobsy, 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما<sup>1</sup>:

أ - **الحرمان الذاتي الفردي** : وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب - **الحرمان الجماعي** : وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة مارتن (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة -خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة- سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي. وعليه فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

<sup>1</sup> - عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية (المجلد 39، العدد2، الجامعة الأردنية، الأردن : 2012)، ص ص 235-236.



### 1-2-2- نظريات محتوى الفعل المسبق

تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما نظرية تقييم العدالة، ونظريه دافعية العدالة. ويؤكد جرينبيرج (Greenberg, 1987) أن النظريتين على اختلاف مضامينهما تنتبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة. وفيما يلي شرح لهذين النظريتين<sup>1</sup>:

#### 1-2-1- نظرية تقييم العدالة ( Leventhal, 1976 )

يرى لفتال (Leventhal, 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو في تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها. إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد. وقد ناقش لفتال Leventhal ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي :

أ-قاعدة الإسهامات أو الجهد : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

ب-قاعدة الحاجات : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

ج-قاعدة التساوي : وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة.

#### 1-2-2- نظرية دافعية العدالة (Lerner, 1977, 1982)

يقترح لرنر (Lerner, 1977) خلافا لآراء لفتال Leventhal، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وقد طور لرنر (Lerner, 1982) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي :

أ -التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.

ب -التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات.

ج -التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات .

د -التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات .

<sup>1</sup> -عمرو محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية (بحوث محكمة، مصر : جانفي 2003)، ص18.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

ويضيف لرنر (Lerner, 1982) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل ثقافة المجتمع، حجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

### 2- نظريات العدالة الإجرائية

يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي :

#### 2-1-1- نظريات عمليات رد الفعل

تعتبر نظرية تيبو وولكر (Thibaut and Walker, 1975) في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وترى هذه النظرية أن العدالة الإجرائية تتكون من عنصرين أو مكونين هما<sup>1</sup>:

أ- **التحكم في العملية** : ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب- **التحكم في القرار** : ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

#### 2-2-2- نظرية عمليات الفعل المسبق

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي وضعها ليفنتال (Leventhal , 1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (أي يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة. وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي<sup>2</sup>:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.
- تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.

<sup>1</sup> -سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007)، ص ص 159-160.

<sup>2</sup> -شذا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص23.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.

- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.

- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي : عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، الثبات، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق (والتي تم التطرق إليها في المطلب الأول من هذا المبحث في العدالة الإجرائية) .

ويرى جرينبرج (Greenberg 1993) أن عدالة التعامل تتضمن جانبين أو مكونين هما<sup>1</sup>:

- نوعية معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء (الاحترام والحساسية).

- تقديم التفسيرات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرار .

فالجانب الأول يتعلق بالحساسية والتي يقصد بها مدى مراعاة مسؤولي المنظمة لمشاعر العاملين لديهم والحفاظ على كرامتهم<sup>2</sup>. والجانب الثاني يتعلق بالتفسير والتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها، مما يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات<sup>3</sup>. وبجانب تصنيف جرينبرج (Greenberg, 1987) لنظريات العدالة الإجرائية، فقد طور لند وتيلر (Lind & Tyler) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية العادلة، عدالة التعامل) وفيما يلي شرح لهذه النماذج<sup>4</sup>:

أ- نموذج المصلحة الذاتية : يطلق عليه أيضا "منظور الوسائل أو الأدوات"، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- تستخدم الإجراءات كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.

- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن

<sup>1</sup> - Richa Banerjee, Subeer Banerjee, **A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organisational Citizenship Behaviour**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 12, N° 4 (Jul. - Aug. 2013), p37.

<sup>2</sup> - ثامر بن مساعد الشلهوب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 29.

<sup>4</sup> - سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-162.

يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كأراء الآخرين.

ب- نموذج القيم الجماعية : تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي\* ، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات. ويؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة وإجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة، أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

ج- نموذج علاقات السلطة في الجماعات : ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي :

- الثقة في المنظمة : وتقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين وآراءهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.
- عدم التحيز : إن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.
- المكانة أو السمعة الحسنة للقائد : وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد، والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم.

### 3- النظريات التي تتضمن مختلف أنواع العدالة التنظيمية

من بين هذه النظريات نذكر<sup>1</sup>:

#### 3-1- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية (Folger , 1987)

تصور هذه النظرية نموذجا ثنائي العوامل، عوامل ترتبط بالمرجات (النتائج) وعوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات) المستخدمة في توزيع المرجات. إن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التخيلي بشأن المرجات والإجراءات المرجعية، حيث يرى فولجر Folger أنه من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المرجات والإجراءات الفعلية فإن الفرد يقوم بإجراء مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تخيلي لكل من المرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (أي ما الذي يجب أن تكون عليه المرجات والإجراءات؟). وقد استخدم فولجر Folger مصطلح التبرير للإشارة إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على

\* التماثل الجماعي والذي يسميه بعضهم الإحساس بالانتماء للجماعة، ويظهر ذلك في التعبير الإعجابي بالجماعة، والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها

1 - عمرو محمد أحمد عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

منطقيته أو مدى اقتناع الفرد به. وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

أ- **الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود)** : وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ب- **الدرجة الثانية (درجة الاستياء)** : وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

ج- **الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء)** : وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير جد ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة، وأيضاً نقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

### 3-2- نظرية المدركات المرجعية المعدلة (Folger , 1993)

جاءت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار. وبناء على ذلك فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. كما أعطت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي الأمانة، الكياسة أو المجاملة، واحترام الحقوق، والتغذية المرتدة السريعة.

ويشير فولجر Folger إلى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة. حيث يرى فولجر Folger أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فتنفيذ المنظمة للالتزامات المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المنظمة ما يلي :

أ- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.

ب- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات والسياسات المختلفة.

ج- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته.

### المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها

هناك العديد من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مكان عملهم، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية لها. كما أن هناك العديد من الآثار الناتجة عن ممارسة العدالة التنظيمية بالمنظمة وهذا ما سيتناوله هذا المبحث.

#### المطلب الأول : العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد ذاته، وذلك لأن العدالة التنظيمية تمثل ظاهرة إدراكية يختلف الإحساس بها من فرد لآخر وهذا ما بينته نظرية حساسية العدالة لهسمان وآل (Huseman et al, 1985) فتقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته في العمل، ولمدخلات ومخرجات الآخرين، والمجموعة المرجعية التي يستخدمها كأساس في عملية المقارنة كلها تتأثر بإدراكاته الذاتية، كما قد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة .

وبالإضافة إلى المتغيرات الشخصية هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل :

#### 1- بيئة العمل الداخلية

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم"<sup>1</sup>. حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها . فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية<sup>2</sup>. ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر :

<sup>1</sup> - العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 95.

<sup>2</sup> - سعيد محمد عايض، مرجع سبق ذكره، ص 26.

### 1-1- الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيها"<sup>1</sup>. والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر :

#### 1-1-1- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات

وتشير المركزية إلى "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى"<sup>2</sup>. وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما :

أ- المشاركة في اتخاذ القرار : وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات.

ب- هرمية السلطة : وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة.

وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس. فمما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما تتيحه من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة، بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين. وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (ط2)، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، (2006)، ص 50.

<sup>2</sup> -مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم (ط3)، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، (2008)، ص 69.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة، إلى تراجع مستوى إدراك العالمين للعدالة التفاعلية<sup>1</sup>.

### 1-1-2- درجة الرسمية

ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي "الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها"<sup>2</sup>.

حيث أنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحه ليفنتال **Leventhal** فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخاً تنظيمياً مقيداً لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة. وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطاً فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعور العاملين بالعدالة الإجرائية<sup>3</sup>.

### 1-2- مستوى الأجر

يعرف الأجر بأنه : "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة، باليوم، بالشهر، بالقطعة"<sup>4</sup>. ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجر. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات

<sup>1</sup> - سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، مجلة الإداري (العدد 94، مسقط، سلطنة عمان : سبتمبر 2003)، ص 61.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup> - سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

<sup>4</sup> - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ( مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر)، ص 37.



## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>. هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف .
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.
- وضع معدلات ملائمة للأجور .

### 1-3- الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه "عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع"<sup>3</sup> . والاستقطاب نوعان هما<sup>4</sup>:

- أ- **استقطاب داخلي** : يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.
  - ب- **استقطاب خارجي** : وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.
- إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية . كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم<sup>5</sup>.

### 1-4- التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين

<sup>1</sup> -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 95.

<sup>2</sup> -جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص383.

<sup>3</sup> -أس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص102.

<sup>4</sup> -عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (ط3، عمان، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2009)، ص ص 83-84.

<sup>5</sup> - سعيد محمد عايض الاسمري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما لعدم العدالة التنظيمية. وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب<sup>1</sup>:

- التخلّص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

### 1-5- تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقاً"<sup>2</sup>. وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأُتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء<sup>3</sup>. ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر<sup>4</sup>:

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

### 1-6- القيم التنظيمية

يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوءها والتي ستتبعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-172.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (ط2)، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، (2005)، ص 199.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>4</sup> - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

### 1-6-1- الاهتمام بالعاملين

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم. وإن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تليها احتياجاتهم وتطلعاتهم.

### 1-6-2- الالتزام بالموضوعية

ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات. وإن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى المرؤوسين من جهات عدة، فمن جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. وبالتالي فإن الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظماتهم وهذا ما سيؤثر إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس ستزيد من إحساس العاملين بعدالة التعامل، وأيضا كلما كانت نتائج تقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها العاملون وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء ويؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك أن ثقة العاملين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنه أن يؤثر على إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.

### 1-6-3- مبدأ الجدارة والكفاءة

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية، وبعبارة أخرى تشير الجدارة والكفاءة إلى احترام التميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين العاملين وتقديمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤسائهم ودون ضغوط

<sup>1</sup> - ماجد بن شعاع البقيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-45.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وتدخلات من خارج المنظمة. وإن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه.

### 1-6-4- الشفافية

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود. فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

### 1-6-5- المشاركة في اتخاذ القرارات

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتقويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم. وتبرز العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدراك العدالة التنظيمية في أن مشاركة العاملين في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح وكافة القرارات التي تتعلق بإجراءات توزيع المهام وكذلك العوائد يوفر لهم المعلومات عن الظروف والمبررات التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال أو توزيع العوائد عليهم، وبالتالي يكون لديهم قبولا وقناعة أكبر بتلك القرارات ويعملون على تنفيذها.

### 1-7- حل النزاعات في العمل

يجد المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالب بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أو أكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين. ويتدخل المشرف بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية. وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل. وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعالا في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

بالنمط المشارك. وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلولاً ملائمة له مهمة جداً لشعوره بالعدالة<sup>1</sup>.

### 2- البيئة الخارجية للمنظمة

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتتوثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، عاملين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها منتجاتها، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية<sup>2</sup>:

#### 2-1- المتغيرات السياسية

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

#### 2-2- المتغيرات الاقتصادية

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلاً قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .

#### 2-3- المتغيرات الاجتماعية

تعكس تلك المتغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد : مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها،

<sup>1</sup> -رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل : مقارنة العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007)، ص 119.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-117.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدد نظم العدالة في المنظمات .

### 2-4- المتغيرات التكنولوجية

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (كالمصانع والآلات )، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه التغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

### المطلب الثاني : الآثار الناتجة عن العدالة التنظيمية

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

### 1-الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة وذلك باعتبارها عنصر مهم وأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. حيث تعرف الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين يمكن الاعتماد عليها"<sup>1</sup>. أما الثقة التنظيمية فتتمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أماني يوسف البكار، مرجع سبق ذكره، ص ص24-25.

<sup>2</sup> - حسين العزب، دوخي الحنيطي، عبد الله العكعك، أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية : دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات (المجلد 17، العدد 5، المملكة الأردنية الهاشمية : 2011 )، ص13.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

أ- **الثقة بالمشرفين** : تشير إلى التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. وكلما كان المشرف عادلا في تعامله مع العاملين، وفي توزيعه للمهام بين العاملين وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بمشرفهم.

ب- **الثقة بزملاء العمل** : تشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.

ج- **الثقة بإدارة المنظمة** : تشير إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع، فمثلا ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

وتعد الثقة التنظيمية الحل الأساسي في حل العديد من المشكلات التنظيمية، حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وزيادة التعاون والتعاطف، والقدرة على إحداث التغيير، والتعلم والابتكار التنظيمي، والحد من الضغوطات، وحل النزاعات<sup>2</sup>.

ولقد بينت الدراسات أن من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد تقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> - علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق : بدون سنة نشر)، ص69.

<sup>3</sup> - عبد الملك أحمد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص 343.

### 2- سلوك المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة"<sup>1</sup>. بمعنى أنه سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. ولقد ركز الدارسون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي<sup>2</sup>:

أ- الإيثار : ويعني مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

ب- الكياسة (اللباقة واللطف) : وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

ج- وعي الضمير والتفاني : وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكاته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات وغيرها.

د- الروح الرياضية : وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب مؤقتة أو بسيطة، دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

هـ- السلوك الحضاري : وهو المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل

<sup>1</sup> -محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتمة للبحوث والدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (المجلد 27، العدد2، المملكة الأردنية الهاشمية : 2012)، ص65.

<sup>2</sup> -هنا خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ( العدد 2، غزة، فلسطين : 2012)، ص746.



## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه العامل تجاه منظمته، والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### 3-الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف، ويعرف بأنه "إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمتها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم التنظيمية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"<sup>2</sup>. كما يعرف أيضا بأنه "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها"<sup>3</sup>. وإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون لديه ثلاث صفات<sup>4</sup>:

- التقاني في العمل وبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة والارتباط بها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها.
- القبول بأهداف المنظمة وقيمتها.

إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، حيث أن شعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته<sup>5</sup>.

كما يؤدي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة دافعيته للعمل وتزداد اتجاهاته الايجابية نحو المنظمة وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي، كما تعمل العدالة بأبعادها على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة من وجهة نظر

1 - صابرين مراد نمر أبو جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

2 -لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد11، فلسطين : 2007)، ص108.

3 -باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسككدة -الجزائر، مجلة الباحث (العدد 13، جامعة ورقلة، الجزائر : 2013)، ص108.

4 -راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية (المجلد5، العدد3، الأردن : 2009)، ص 250.

5 - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

## الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة التنظيمية

العامل مما يزيد من تفاني الفرد في العمل وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار بالعمل والاستقرار فيه وعدم تركه<sup>1</sup>.

### 4- الفساد الإداري والمالي

يعرف الفساد المالي والإداري بأنه "جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها". وبمعنى آخر هو "سلوك الموظف عندما ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة"<sup>2</sup>. ومن بين مظاهر الفساد المالي والإداري ما يلي<sup>3</sup>:

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل في العمل.
- إفشاء أسرار الوظيفة.
- الخروج عن العمل الجماعي.
- مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في المنظمة.
- الرشوة : وتعني الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف للتشريع أو الأصول المهنية.
- المحسوبية : وتعني تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة أخرى من خلال نفوذهم دون أن يكونوا مستحقين لها.
- المحاباة : تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة : التدخل لصالح فرد أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة.
- نهب وسرقة أموال المنظمة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز : الحصول على الأموال من طرف معين مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.
- التزوير : استغلال الموقع الوظيفي لعمل تبريرات قانونية أو إدارية .

إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والإداري، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله

<sup>1</sup> -راتب السعود، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> - عز الدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري : أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول - مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06 و07 ماي 2012 بجامعة بسكرة، الجزائر.

<sup>3</sup> -عبد الملك أحمد المعمري، مرجع سبق ذكره، ص 363.

وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل<sup>1</sup>.

وحسب كرابانزانو وجرينبرج (Cropanzano & Greenberg ;1997) فإن الفساد عبارة عن آلية لإعادة التوازن في علاقة المدخلات بالمرجات وفقا لنظرية الإنصاف، حيث يعد الاختلاس أو تحويل أموال المنظمة نحو الصالح الشخصي محاولة لاسترجاع نوع من المساواة بين أطراف علاقة التبادل الاجتماعي. ووفقا لنظرية الإنصاف، يلجأ الأفراد للاحتيال والاختلاس والسرقة لتعظيم مخرجاتهم عندما يعتقدون بأن هذه الأخيرة غير كافية لتحقيق وضعية قوية في العلاقة مع المنظمة. وبالتالي يعتبر ذلك محاولة منهم لإعادة التوازن في هذه العلاقة بكافة الطرق.

وتوصلت نفس الدراسات إلى أن درجة الفساد تحددها وطأة عدم الإحساس بالعدالة، حيث يلعب ضعف الإشراف الحقيقي وعدم عدالته دورا هاما في نشأة هذه السلوكيات، وبالتالي فإن ظهورها يعكس حالة عدم وجود تسيير كفاء للموارد البشرية في المنظمة. كما تؤثر الظواهر السلبية كعدم الاحترام وضعف الإحساس بالكرامة والعزة، والاحساسية الاجتماعية واللامبالاة إلى حد كبير في تنمية سلوك الفساد للفرد . ونظرا للنتائج الوخيمة التي تتجم عن انتهاج سلوك الفساد على مستوى الجهد (القيام بالدور)، الوقت (احترام المواعيد) وكذا المال (انتهاك وسرقة الملكية)، فقد أصبح من الضروري الالتفات إلى أثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالتها على نوايا، ومواقف وسلوكيات الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الملك أحمد المعمرى، مرجع سبق ذكره ، ص391.

<sup>2</sup> -رضا نير، مرجع سبق ذكره، ص125.

### الخلاصة :

تعد العدالة التنظيمية أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، فهي تعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في منظماتهم. ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية :

- العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج والمخرجات وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بذلك من جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى.
- تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أنواع هي العدالة التوزيعية (عدالة توزيع النتائج)، العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النواتج) والعدالة التفاعلية (عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم)، وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض .
- تتأثر العدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل، عوامل شخصية مرتبطة بالفرد ذاته، عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وعوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية، فتوفرها يؤثر إيجابا على المنظمة حيث ترتفع مستويات الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمي، الأداء الوظيفي وغيرها. أما غيابها فيؤثر سلبا على المنظمة حيث تزداد معدلات ترك العمل، الصراعات، الضغوط، الفساد الإداري والمالي وغيرها.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

### تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، والسبب يرجع لارتباطه بأهم مورد تملكه المنظمة ألا وهو المورد البشري، فقد أصبح الاهتمام بمشاعره وكسب رضاه أمر تستهدفه جميع المنظمات لضمان نجاحها واستمرارها وذلك لما له من أثر على العديد من نواتج العمل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أيضا من أكثر المواضيع غموضا والتي يصعب الحديث عنها بصورة دقيقة ومحددة، وذلك لكونه عملية وجدانية داخلية ترتبط بمشاعر الفرد يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع التي حاولت تسليط الضوء على مختلف محدداته ومؤشراته.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى المباحث

التالية:

### المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

### المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

### المبحث الثالث : نتائج الرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته

### المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع غموضاً، وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها وفهمها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. وسيتناول هذا المبحث الرضا الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول : نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي، ويرجع ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750-1825) السعي لضمان ولاء عمالها وتأييدهم لأهداف منظماتهم، غير أن هذا الهدف أصبح صعب التحقيق لعدة عوامل نذكر منها : التزايد المستمر في حجم المنظمات، زيادة استخدام التقنية، حدة المنافسة المتزايدة، وكذا زيادة قوة النقابات العمالية وتأثيرها على القرارات الإدارية. الأمر الذي أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وقد كانت هذه العوامل سبباً في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة.

والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات في مجال دراسات إدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين، إذ كان كل ما يهتم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضياً ولا يهتم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين. ومنذ الثلاثينات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلقي الاهتمام المتزايد لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المنظمات واستخدموا عبارة "الرضا الوظيفي" منذ عام (1930) للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم<sup>1</sup>.

و لم يعد العنصر البشري مهملاً أو مهمشاً كما كان في السابق وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية، حيث كان العامل يعمل لساعات طويلة وفي ظروف عمل سيئة، كما أن حركة الإدارة العلمية لم تعط هي الأخرى الاهتمام الكافي بالعاملين، حيث اهتمت هذه المدرسة على يد روادها تايلور، فايول، فيبر (Taylor, Fayol, Weber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فسعت لتوفير كافة السبل المادية التي ترفع من إنتاجية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك

<sup>1</sup> - سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية (الرياض، المملكة العربية

السعودية: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997)، ص ص 52-53.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، كما يؤخذ على هذه المدرسة إهمالها للجوانب الإنسانية للعامل. وعلى النقيض مما سبق نجد مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماما كبيرا، فقد جاءت تجارب مصنع "الهيوثورن" في الفترة (1927-1932) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل بل إن هناك عوامل متعددة أخرى لها أثر كبير في تحقيق الرضا، ومنها نجد الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية في المنظمة والسعي لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كاحترام النفس وتأكيد الذات<sup>1</sup>.

وفي عام (1935) قام هوبوك (Hoppock) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية (New Hope) بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف مستخدما أسلوب الاستقصاء. وتعد هذه الدراسة أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي الحالية.

وعلى الرغم من أن دراسات هوبوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية أخرت دراسات الرضا الوظيفي لعدد من السنوات. وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضا الوظيفي بشكل سريع، فقد طرحت العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، كما تم مناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج. وفي نهاية الخمسينات نشر هرزبرغ\* (Hersberg) نقدا مشهورا للإنتاج الفكري في مجال الرضا الوظيفي، اقترح فيه أن ينظر للعوامل المؤدية للرضا على أنها متميزة عن العوامل المؤدية لعدم الرضا<sup>2</sup>.

وفي الستينات أصبحت الأبحاث أكثر تعقيدا واتساعا من ذي قبل وأصبح من الممكن الحصول على المعلومات التي تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد، وظهرت دراسات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والخصائص النفسية والاجتماعية للأفراد والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيمي ومعدلات ترك العمل. ومنذ فترة السبعينات إلى يومنا هذا أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلًا مستقلا بذاته حيث وضعت معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا الوظيفي متوفرة بشكل أكبر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية -سلسلة الدراسات الإنسانية- (المجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين : 2008)، ص ص685-686.

\* Herzberg Fréderic : باحث وعالم نفسي أمريكي.

<sup>2</sup> -عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض : بحث ميداني (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 2005)، ص 66.

<sup>3</sup> -سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.



المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحديد المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الرضا، ثم إعطاء تعاريف متعددة للرضا الوظيفي وأيضا التعرف على العناصر المكونة له، وفي نهاية هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لكل من المنظمة والعامل.

### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

قبل التطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي سنقوم بتحديد المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الرضا.

#### 1-1- الرضا لغة واصطلاحا

##### 1-1-1- الرضا لغة

جاء في لسان العرب الرضا ضد السخط، وارتضاه، رآه أهلا له، ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه، وأرضاه: أعطاه ما يرضى به، وترضاه : طلب رضاه<sup>1</sup>.

كما يقصد به : الموافقة، القبول، عدم ممانعة، لذة ناتجة من إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه<sup>2</sup>.

#### 1-1-2- الرضا اصطلاحا

الرضا في الاصطلاح هو ثمرة من ثمار المحبة، وأن الحب يورث الرضا<sup>3</sup>.

ويشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الفرد عندما يتحقق الهدف والميل لديه. كما ينظر إليه أيضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين، فهو يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، "لسان العرب" (ط4)، بيروت، لبنان : دار صادر، المجلد 5، (2005)، ص ص 168-169.

<sup>2</sup>-حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013)، ص18.

<sup>3</sup>- أبي حامد محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين (ج4)، مصر : شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، (1939)، ص 333.

<sup>4</sup>-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (ط1)، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، (2011)، ص40.

### 1-2- تعريف الرضا الوظيفي

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة. ومن بين التعريفات التي حاول الباحثون والعلماء من خلالها تحديد تعريف يوضح مفهوم الرضا الوظيفي نذكر ما يلي :

- ❖ يعرفه هوبوك (Hoppocke) بأنه "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض عن وظيفتي" <sup>1</sup>.
- ❖ ويعرف بأنه "حالة سرور أو مشاعر ايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية" <sup>2</sup>.
- ❖ كما يعرف بأنه "تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم، بحيث تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له مهنته من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا عن المهنة يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل" <sup>3</sup>.
- ❖ ويعرفه لوك\* (Locke) بأنه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية وسارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعدها مهمة، ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها : العمل نفسه، والأجر وفرص الترقية والإشراف والزملاء في العمل" <sup>4</sup>.
- ❖ ويعرف أيضاً بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل" <sup>5</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال وظيفته، فما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله. وهو شعور تتغير درجته حسب مجموعة من العوامل المؤثرة فيه والمتمثلة في عوامل تتعلق ببيئة العمل كمحتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف والزملاء في العمل، وعوامل شخصية تتعلق بالفرد ذاته.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007)، ص 131.

<sup>2</sup>-محمد محمد عريشة، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد (العدد6، جامعة قطر : 1995)، ص58.

<sup>3</sup>-محمد الزيودي، عماد الزغول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 9، العدد 1، جامعة مملكة البحرين : مارس2008)، ص 162.

\* Edwin locke : باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

<sup>4</sup>-محمد قاسم المقابلة، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 12، العدد3، جامعة مملكة البحرين : سبتمبر 2011)، ص273.

<sup>5</sup>- العديلي ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص189.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً أكبر لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله. وكلما كان تصور أنه عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله. ودرجة الرضا بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنّة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية على سلوكهم الخارجي، كما أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي<sup>1</sup>.

ويرى سوير (Super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العملي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته<sup>2</sup>.

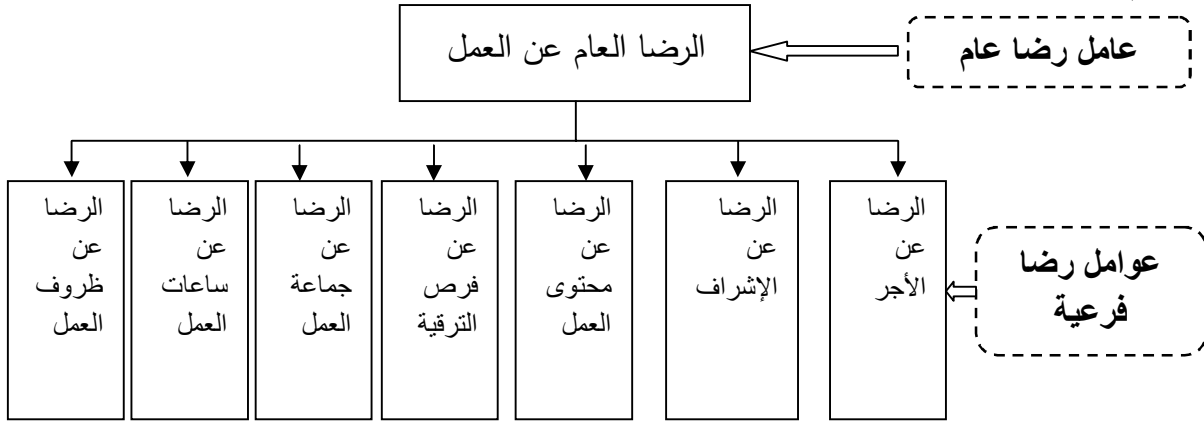
وتجدر الإشارة إلى أن الرضا عن العمل هو عبارة عن عامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد (العامل اتجاه عمله). وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة أو درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله<sup>3</sup>. ويمكننا توضيح العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص260.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2004)، ص172.

<sup>3</sup> - عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1995)، ص ص 45-46.

الشكل رقم (03) : العوامل الفرعية للرضا عن العمل.



المصدر : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، 1983)، ص140.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن مجموعة من العوامل أو العناصر الفرعية والمتمثلة في أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، الإشراف، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله وظروف هذا العمل. (وهذه العوامل سننتظر لها بالتفصيل في المطلب الثالث من هذا المبحث).

وعليه يمكن القول أن الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل أو عناصر فرعية توضحها المعادلة التالية<sup>1</sup>:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي

لاشك أن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ستكون له انعكاساته الإيجابية التي من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومما يسهم في تحقيق أهدافها، حيث تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل، حيث أن العامل الراضي يكون أكثر تركيزاً في أدائه لعمله وبالتالي يقل معدل إصاباته وتعرضه للحوادث أثناء العمل.
- تخفيض تكاليف ترك العمل، حيث أن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يزيد من استقراره في عمله وعدم تفكيره في تغييره، أي أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات ترك العمل.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup>-أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد1، العدد2، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق : 2005)، ص ص 22-23.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- تخفيض تكاليف الغيابات، حيث أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات الغياب والاضطرابات والنزاعات والصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، ويسهم في تلطيف الجو الاجتماعي بينهم ويوطد العلاقات ليجعلها مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.
  - زيادة الولاء التنظيمي، حيث أن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يزيد من درجة ولاء العاملين للمنظمة ويزيد من شعورهم بالافتخار والاعتزاز بالانتماء للمنظمة التي تعتبر مصدرا لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
  - تحسين علاقة المنظمة مع النقابات العمالية، حيث سيدد الرضا الوظيفي من حالات التظلم ومن تدخل النقابات لقلّة مشاكل العمل .
  - يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، حيث ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وبالتالي انصرافهم لممارسة مهمات أخرى.
  - إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد العامل من خلال ما يلي<sup>1</sup>:
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد بمختلف المستويات الإدارية مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج.
  - يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي\* للفرد الذي يؤدي بدوره إلى النجاح في العمل .
  - الأفراد الذين لديهم رضا عن أعمالهم لديهم رضا عن حياتهم بصفة عامة.
  - هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل، كما يؤدي غيابه إلى إصابة الأفراد بالأمراض النفسية وأمراض القلب.
  - ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمة.
  - العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

وقد ذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار رضا الأفراد في ميدان العمل مقياسا لمدى فعالية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتقديم مكافآت تشجيعية، حيث يشجع شعور العمال بالرضا الوظيفي على زيادة

---

<sup>1</sup> -محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة (رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012)، ص 37.

\* يقصد بالتوافق النفسي هو مدى ما يتمتع به الفرد من قدرة على ضبط النفس، وتحمل موقف النقد، والإحباط، مع القدرة على السيطرة على القلق، والشعور بالأمن والاطمئنان، بعيدا عن الخوف والتوتر. أما التوافق الاجتماعي فهو شعور الفرد بالسعادة مع الآخرين، وقدرته على إقامة العلاقات الاجتماعية الناجحة، والقيام بالدور الاجتماعي المناسب.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ونشاط، وبالتالي زيادة عطائهم وإنتاجيتهم وزيادة تمسكهم بالعمل، وهذا يمنحهم إحساسا بالسعادة وإحساسا ايجابيا نحو الحياة بصورة عامة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصنفها حسب مصدرها إلى قسمين هما عوامل تنظيمية وعوامل شخصية .

#### 1- العوامل التنظيمية

هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة حيث تستطيع المنظمة التحكم فيها وبالتالي تغييرها، وفيما يلي شرح لبعض هذه العوامل :

##### 1-1- الأجر

يعرف الأجر بأنه "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها"<sup>2</sup>. فالأجر ما هو إلا المقابل المادي الذي تدفعه المنظمة للعامل مقابل الوقت والجهد الذي يبذله في تنفيذ ما كلف به من أعمال.

ويتجه عدد من الباحثين أمثال هرزبرغ Herzberg إلى القول أن الأجر ما هو إلا وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء التي قد تستحوذ على الفرد<sup>3</sup>. ولكن الخطأ الذي وقع فيه هرزبرج وأتباعه يكمن في اعتبارهم أن الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات المادية فقط وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، فالفرد ينظر للأجر كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته<sup>4</sup>. وليس هذا فحسب بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية وتحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل الزيارات والمجاملات، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا اجتماعيا ومعنويا لا يستهان به<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-فائزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض

المتغيرات الديمغرافية : دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة (أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013)، ص 97.

<sup>2</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (ط1)، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، 2006)، ص 14.

<sup>3</sup>-فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>4</sup>-عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006)، ص 443.

<sup>5</sup>-بوظريقة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي : دراسة ميدانية (ط1)، الجزائر : دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، ص 50.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

وعليه فإن الأجر يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، فقد بينت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى أجر الفرد كلما ارتفع رضاه عن العمل والعكس صحيح<sup>1</sup>.

وحتى يكون العامل راض عن أجره لابد أن يتناسب هذا الأجر مع طبيعة العمل أي يتناسب مع ظروف العمل، الجهد الذي يبذله الفرد وكذلك أن يتناسب مع تكاليف وأعباء المعيشة<sup>2</sup>.

### 1-2- الحوافز والترقيات

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"<sup>3</sup>. ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي بحيث تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس فقط رضاهم الوظيفي.

وتعرف الترقية بأنها "إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الأجر"<sup>4</sup>. بحيث تمنح الترقية الإشباع المادي والمعنوي للفرد، فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها العامل في أجره إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا أفضل، فالعامل غالبا عند التحاقه بمنظمة ما فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبق لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع للترقية<sup>5</sup>.

ويرى فروم (Vroom,1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقعه للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا. فحصول

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (ط2)، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، (2006)، ص 176.

<sup>2</sup>-فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1)، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، (2011)، ص131.

<sup>3</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ( ط1، مصر : بدون دار نشر، (2009)، ص265.

<sup>4</sup>-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد (ط4)، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، (2005)، ص ص 275-276.

<sup>5</sup>-الكبتي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1، بدون دار نشر، (2005)، ص311.

الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة<sup>1</sup>.

وعليه يتضح لنا أن درجة رضا الفرد عن الترقية تتوقف على مدى توقعه لها وغالبا ما يكون طموح الفرد كبيرا لذا لابد على المنظمة أن تعمل على توفير فرصا أكبر للترقية.

### 1-3- نمط الإشراف

إن إدراك الفرد لمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن وظيفته، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم<sup>2</sup>. فقد بينت الدراسات أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وإبداء تفهم للصعوبات التي تواجههم والتسامح عن أخطائهم يحقق مستوى عال من رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل أو أدوات لبلوغ أهداف إنتاجية يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم<sup>3</sup>.

كما أكدت دراسات أخرى أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه<sup>4</sup>.

هذا ويجب أن يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم مما يكسبه رضاهم عن عملهم، كما أن تأثير المشرف على رضا مرؤوسيه يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم. فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف على رضا مرؤوسيه عن العمل والعكس صحيح. وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس صحيح. فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لاشك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، 1983)، ص147.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص202.

<sup>3</sup> - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص148.

<sup>5</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص263.



### 1-4-4- محتوى العمل

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

- **درجة تنوع مهام العمل** : يمكن القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية (أي قل تكرارها) كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء مهمة من مهام العمل مرات عديدة، كلما زاد الرضا عن العمل. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير درجة تنوع مهام العمل على الرضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة، وأيضا تنوع مهام العمل بالنسبة لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعث لاستيائهم على عكس ذوي الذكاء المرتفع الذين يصيبهم الملل السريع من أداء أعمال روتينية متكررة<sup>1</sup>.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد (الحرية في العمل)** : يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من استقلال وحرية التصرف في جدولة بعض جوانب عمله وتقدير الإجراءات التي ينفذ بها<sup>2</sup>. حيث كلما تمكن الفرد من اختيار طرق أداء العمل وتحديد سرعته أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل لديه، إذ أن ذلك يتيح له تكييف العمل وفقا لمستوى قدراته وطرقه الخاصة في الأداء بخلاف الحالة التي يتم فيها فرض نمط موحد لجميع العمال دون أخذ فروقهم الفردية بعين الاعتبار<sup>3</sup>.

- **استخدام الفرد لقدراته** : يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته ومهاراته وخبراته كلما زاد رضاه عن العمل<sup>4</sup>.

- **خبرات النجاح وال فشل في العمل** : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه إحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر السعادة لديه. ويتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل على درجة تقدير الفرد لذاته واعتزازه بها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> - الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

<sup>3</sup> - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>5</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 262.

### 1-5-جماعة العمل

يسود في المنظمة مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق متعة ومنفعة للفرد كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توترا أو يعيق إشباع حاجة معينة كلما كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضا الفرد<sup>1</sup>.

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا، أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل مع آخرين يعتبرون مصدر إحباط وتوتر للفرد فإن هذا يجنب الفرد الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل مع هؤلاء الأفراد، وفي حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء<sup>2</sup>.

هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا<sup>3</sup>.

### 1-6-ساعات العمل

يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد فيه الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض فيه الرضا عن العمل. هذا وتتوقف هذه العلاقة على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا والعكس. وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل والعكس<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الكبيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص313.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص149.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 263.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

### 1-7- ظروف العمل المادية

وتتعلق بظروف وبيئة العمل المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد كالإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء وغيرها<sup>1</sup>. فكلما كانت ظروف العمل مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، وكلما كانت ظروف العمل المادية غير مناسبة كلما شعر الأفراد بعدم الارتياح وبالتالي قل رضاهم عن العمل<sup>2</sup>.

### 2- العوامل الشخصية

إن جميع العوامل التنظيمية السابقة تؤثر في درجة الرضا الوظيفي، ولكن من الجدير بالذكر أن درجة تأثير هذه العوامل في الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر باختلاف الفروق الفردية بين العاملين<sup>3</sup>. فقد أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه العوامل أو المسببات الشخصية نذكر :

#### 2-1- احترام الذات

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز بنفسه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم اعتزاز بأنفسهم فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم<sup>4</sup>.

#### 2-2- تحمل الضغوط

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين<sup>5</sup>.

#### 2-3- المكانة الاجتماعية

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية والوظيفية والأقدمية للفرد كلما زاد رضاه عن عمله، وأما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص233.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2003)، ص 230.

<sup>3</sup>- الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>4</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>5</sup>-أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص231.

<sup>6</sup>- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

### 2-4-الرضا العام عن الحياة

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم<sup>1</sup>.

كما أن هناك من يعتبر أن هذه العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه هي عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم الشخصية مثل السن ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي. وقد دلت بعض الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد السن زاد الرضا ويرجع البعض السبب في ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره تكون طموحاته مرتفعة ولكن مع تقدم السن يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحه ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة رضاه الوظيفي. أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلما، ويرجع ذلك إلى أن الفرد الأكثر تعلما تكون طموحاته مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما. وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري<sup>2</sup>.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم والسيطرة على العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص231.

<sup>2</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص174.

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه، كما أن هناك عدة طرق أو أساليب لقياسه سنتطرق إلى البعض منها من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

كما ذكرنا سابقاً فإن موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين فمن الطبيعي وجود مجموعة متعددة من النظريات التي تحاول أن تفسر الرضا الوظيفي وتبحث في العوامل المؤثرة فيه، ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي :

#### 1- نظرية سلم الحاجات لماسلو (Abraham Maslow \* , 1943)

تعرف هذه النظرية أيضاً باسم نظرية تدرج الحاجات لعالم النفس ابراهام ماسلو، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجاته الإنسانية والتي تنحصر في خمس مجموعات<sup>1</sup>. ويرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية<sup>2</sup>. وتعد نظرية ماسلو من أولى النظريات التي عنيت برضا الأفراد عن عملهم، وذلك من خلال ما تحققه لهم هذه الأعمال من إشباع للحاجات الإنسانية، فالعامل الراضي عن عمله حسب هذه النظرية هو عامل استطاع أن يحقق عدد كبير من حاجاته، وتقوم هذه النظرية على مبدئين هما<sup>3</sup>:

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم حسب أولويتها للفرد، حيث كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه وتدفعه للعمل، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

\* Abraham Maslow : باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

<sup>1</sup>- علي غربي، اسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية (القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص210.

<sup>2</sup>-نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية (ط 1، اردن، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص 217.

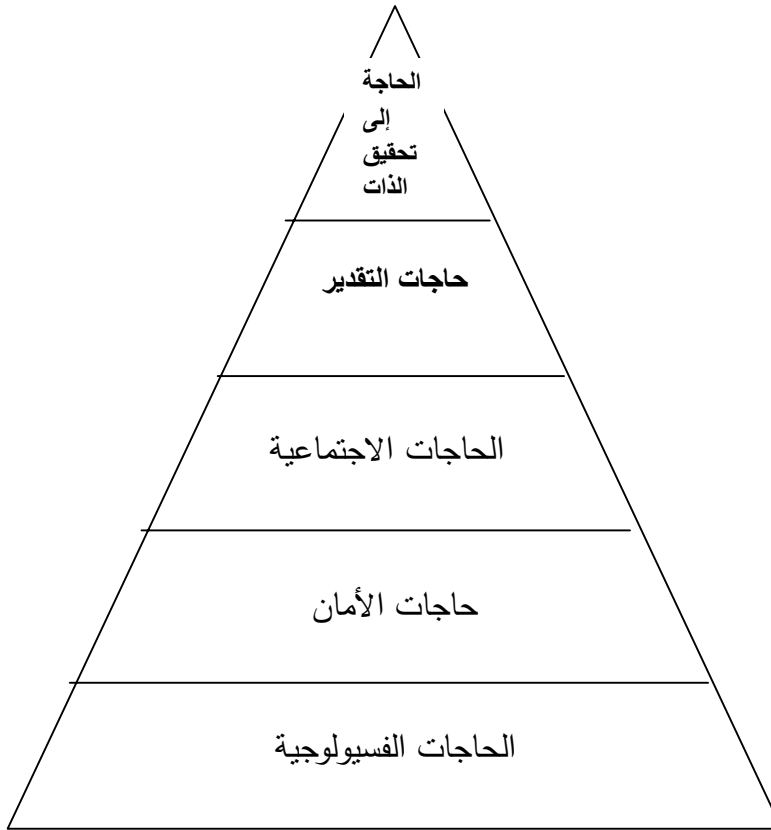
<sup>3</sup>-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1، عمان، الأردن : دار مجدلاوي، 2006)، ص236.

ولقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها كما يلي<sup>1</sup>:

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة، كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، وتمتاز بأنها فطرية لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجاته. وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى حد معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين، وتتمثل في الحاجة للأكل والشرب والهواء والنوم والراحة وغيرها ويميل الفرد إلى إشباع هذه الحاجات قبل التحول إلى الحاجات الأخرى.
  - **حاجات الأمان** : تأتي الحاجة للأمان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق الأمان والطمأنينة له ولعائلته، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمان في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل. وتشمل هذه الحاجات الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار والبعد عما يهدد السلامة العامة للفرد، إذ يحاول الأفراد دوما ترتيب حياتهم لضمان عدم حدوث ما من شأنه تعريضهم للخطر، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل.
  - **الحاجات الاجتماعية** : تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة كدافع رئيسي يوجه السلوك، ويقصد بالحاجات الاجتماعية تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين والصدقة والمودة خاصة وأن الإنسان اجتماعي بطبيعته يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم، وإن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود صداقة مع العاملين معه.
  - **حاجات التقدير** : وهي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام الذاتي والثقة بالنفس والجدارة والاستقلال والحرية، حيث يشعر الفرد أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه كما يشعر بالانجاز والقوة والثقة والاستقلالية، فشعور الفرد بالثقة والتقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته وأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات.
  - **الحاجة إلى تحقيق الذات** : وهي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات الإنسانية، وتعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الفرد ما يريد أن يكون، وهي المرحلة التي يصل فيها الفرد إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل.
- والشكل التالي يوضح ترتيب هذه الحاجات الإنسانية بالترتيب حسب أهميتها وأولوياتها :

<sup>1</sup>-يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل (ط1، عمان، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 380-381.

الشكل رقم (04) : تسلسل الحاجات وفق نظرية ماسلو.



المصدر : يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل (ط1، عمان، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص 381.

وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو من بينها<sup>1</sup>:

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب، فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب، كما أنه من الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد، فالحاجات متداخلة ومتراطة مع بعضها البعض ومن الصعوبة فصل حاجة عن أخرى كما حددها ماسلو.
  - يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأهمية والقيم التي يعطونها لها.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها لازالت نظرية ماسلو تتضمن أفكار ومفاهيم سليمة يجدر بالمشرفين أخذها بعين الاعتبار، والسعي للتعرف على حاجات العمال والعمل على تلبيتها قدر المستطاع لأن ذلك حتما سيعزز شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (عمان، الأردن : دار الحامد، 2007)،

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

وأخيرا يمكن القول بأنه حسب نظرية ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، فعلى قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل متدرج هرمي يتدرج من الحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات إثبات الذات.

### 2- نظرية العاملين لهزربرغ (Fredrick Hersberg , 1959)

وضع هرزبرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس، سألهم حول المناسبات والمواقف التي كانوا فيها راضين ومحفرين، والمواقف التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين<sup>1</sup>. ومن خلال نتائج هذه المقابلات قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المنظمة إلى مجموعتين هما:

أ- **العوامل الدافعة** : وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة ذاتها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة<sup>2</sup>. حيث يؤدي وجود هذه العوامل إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي، أما غيابها لا يؤدي لحالة عدم الرضا وإنما إلى حياد الرضا<sup>3</sup>.

وتشمل العوامل الدافعة ما يلي<sup>4</sup>:

- فرص الشعور بالإنجاز، أي شعور الفرد بأنه نجح في انجاز شيء ما.
- خصائص العمل نفسه كعمل ينطوي على التحدي والإثارة.
- الاعتراف بالجهود المتحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل.
- فرص التقدم والنمو التي يوفرها الانجاز المتميز.

ب- **العوامل الصحية (الوقائية)** : وهي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة أكثر من تواجدها في العمل نفسه<sup>5</sup>. فتوفير هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا بل يمنع الشعور بعدم الرضا أو الاستياء، أي تساعد في المحافظة على الأمن والسلام والحيولة دون إرباك العمل في المنظمة، أي أن توفرها يجنب المنظمة الإضرابات والمشاكل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص463.

<sup>2</sup>-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (الجزائر : دار المحمدية العامة، 2004)، ص80.

<sup>3</sup>-محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010)، ص62.

<sup>4</sup>-سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2007)، ص265.

<sup>5</sup>-نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (ط1، الإسكندرية، مصر : المكتب العربي الحديث، 2010)، ص378.

<sup>6</sup>-محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 62.



## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

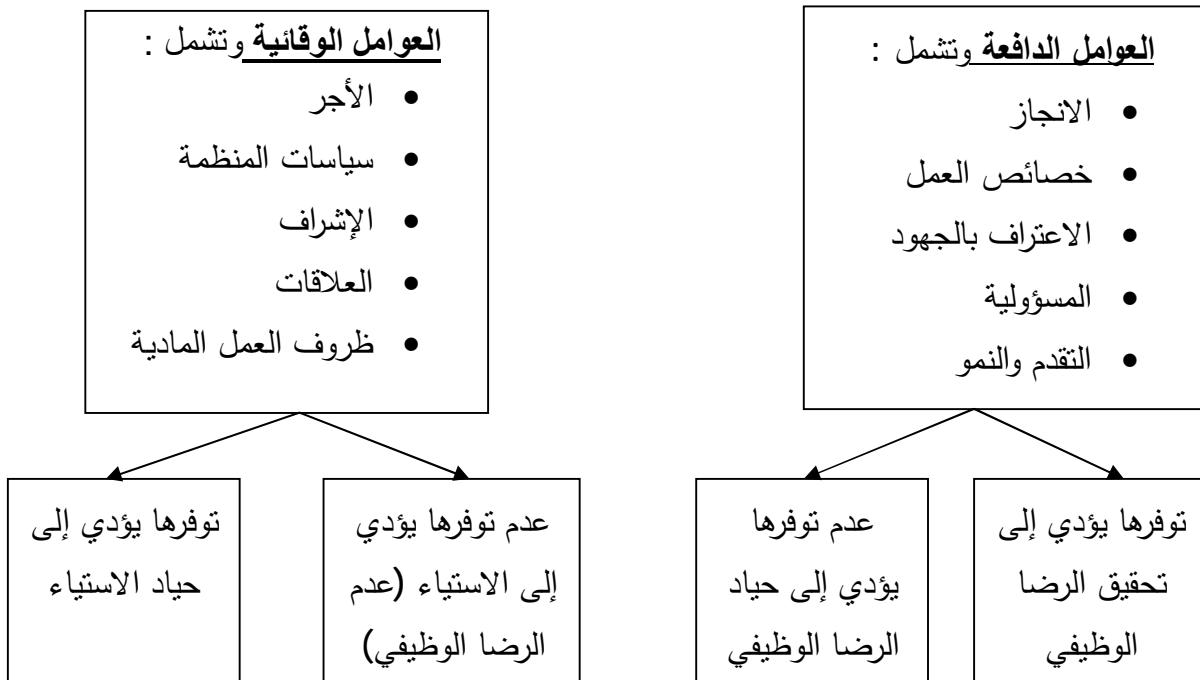
وتشمل العوامل الصحية ما يلي<sup>1</sup>:

- الأجر وذلك من حيث كفايته وعدالته.
- السياسات والأساليب الإدارية من حيث الوضوح والتحفيز.
- أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل.
- العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المشرف والزملاء.
- الظروف المادية للعمل كالضوضاء، النظافة وغيرها.

فيرى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي ليس مفهوما عكسيا لعدم الرضا الوظيفي، حيث أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا<sup>2</sup>. فالعوامل الوقائية تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل<sup>3</sup>.

والشكل التالي يلخص أفكار هذه النظرية :

الشكل رقم (05) : ملخص نظرية العاملين لهرزبرغ.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2003)، ص 225.

<sup>1</sup>-سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>2</sup>-الكبتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>3</sup>-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 325.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

وعند مقارنة نظرية العاملين لهرزبرغ بنظرية سلم الحاجات لماسلو نجد أن هرزبرغ قد قسم الخمس مستويات للحاجات عند ماسلو إلى مستويين فقط، وهما العوامل الوقائية والتي تقابل حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو أي الحاجات الفسيولوجية والأمان وإلى حد ما الحاجات الاجتماعية، والعوامل الدافعة تقابل المستويات الأعلى لسلم الحاجات أي حاجات التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات<sup>1</sup>.

ولقد لاقت هذه النظرية عدة انتقادات من بينها نذكر :

- وسيلة المقابلة الشخصية التي استخدمها هرزبرغ في البحث والتي كانت تتم مع العاملين مباشرة هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ أن من الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول إرجاع سبب النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل<sup>2</sup>.
- اقتصار العينة التي استخدمها هرزبرغ على طبقة المحاسبين والمهندسين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة وجدت بأن بعض عوامل الوقاية عند هرزبرغ كانت عوامل دافعة لفئات أخرى من المستويات الإدارية الدنيا<sup>3</sup>.
- لم تأخذ هذه النظرية في الاعتبار الفروق بين الأفراد، حيث يفترض هرزبرغ أن العاملين يتماثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، والواقع يبين أن هناك أفراد تتم إثارتهم بواسطة الوظائف التي تتضمن التحدي وتتيح فرصا للإنجاز والتقدم، ومن جهة أخرى هناك آخرون تتم إثارة دوافعهم عن طريق المال والأمان الوظيفي<sup>4</sup>.

وبالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنه على المنظمة أن تعمل على توفير كلا من العوامل الوقائية والدافعة، مع العلم أن العوامل الوقائية ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر أي تجنب حالات عدم الرضا، في حين ستؤدي العوامل الدافعة إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الاندفاع للعمل والأداء المتميز.

<sup>1</sup>-محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر(ط1)، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، (2010)، ص236.

<sup>2</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>3</sup>-سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص240.

<sup>4</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2005)، ص128.

### 3- نظرية ثلاثية الحاجات لماكلياند (Mecllelland\* , 1967)

وضع ماكلياند نظريته هذه بناء على دراساته التي اعتمد فيها على الصور، حيث كان يطلع أفراد الدراسة على صورة ويطلب من كل فرد كتابة قصة عن الصورة، ما الذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة، ولقد افترض أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته. وبذلك توصل ماكلياند إلى تحديد ثلاثة حاجات رئيسية لدى الأفراد وهي<sup>1</sup>:

أ- **الحاجة للإنجاز** : وتمثل رغبة الفرد الشديدة في النجاح والتفوق والتحدي في أداء العمل، ووضع أهداف واضحة وطموحة يمكن تحقيقها، ورغبته أيضا في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائه وإنجازه.

ب- **الحاجة للانتماء** : وهي تمثل رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالسعادة حينما يكون مقبولا من الآخرين.

ج- **الحاجة للقوة** : وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والوصول إلى مركز قيادي .

ويرى ماكلياند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها، ويختلف تأثير هذه الحاجة باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد. وهذه الحاجات كما يرى ماكلياند هي حاجات مكتسبة ترجع إلى خبرات الفرد، أي أنه يمكن التأثير فيها ويمكن تعلمها من خلال البرامج التدريبية، ولم تضع هذه النظرية الحاجات في شكل هرمي وعلى المدير أن يكتشف حاجات العامل ليضعه في المكان المناسب<sup>2</sup>.

وعليه فإن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي، وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية ويفضلون المهام التي فيها تحدي، في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية<sup>3</sup>.

إذن من خلال هذه النظرية يمكن القول أن الفرد الذي تكون لديه حاجة قوية للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الفرد الذي تكون لديه حاجة ضعيفة للإنجاز، كذلك الفرد الذي تكون حاجته للانتماء قوية سيكون أكثر رضا عند إقامته لعلاقات إنسانية جيدة في مكان عمله من الفرد الذي يتميز بحاجة ضعيفة للانتماء، وأيضا الفرد الذي تكون لديه حاجة كبيرة للقوة سيكون أكثر رضا عند وصوله للمواقع

\* Mecllelland : باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

<sup>1</sup>-حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة** (ط1، عمان، الأردن : دار الحامد، 2006)، ص252.

<sup>2</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>3</sup>-زاهد محمد دبيري، **إدارة الموارد البشرية** (ط1، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص304.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الإدارية العليا من الفرد الذي يكون طموحه للقوة والسلطة ضعيف، ويبقى على المسؤول مسؤولية التعرف على نوع الحاجة المطلوبة لمروسيه والعمل على تلبيتها بالشكل الذي يحقق رضاهم.

### 4- نظرية الوجود، الانتماء والنمو لألدرفر (Alderfer, 1972)

وتعرف أيضا بنظرية ERG اختصارا لـ Existence, Relatedness, Growth ولقد جاءت هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو، فهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجموعات، وتختلف هذه المجموعات من حيث أهداف الإشباع وأساليبه، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **الحاجة للوجود** : وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو، ويتم إشباعها ماديا بالطعام والسكن مثلا.

ب- **الحاجة للانتماء** : وهي تماثل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالعلاقات والتقدير والمكانة.

ج- **الحاجة للنمو** : وهي تماثل الحاجة لتحقيق الذات في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات.

وبالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمس لماسلو بثلاث حاجات، فإن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو فيما يلي<sup>2</sup>:

- قد تظهر أكثر من حاجة واحدة لدى الفرد في نفس الوقت، حيث أن هرم ماسلو يتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج أي أنه يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، أما نظرية ألدرفر فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت إذ يمكن للفرد مثلا أن يسعى إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود، كما قد تكون الحاجات الثلاث فاعلة في نفس الوقت.

- تتضمن نظرية ألدرفر بعد "الإحباط - الارتداد (التراجع)"، إذ أنه إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى، حيث يفترض ماسلو أن الفرد سيبقى ساعيا لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية ألدرفر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتم إشباعها.

<sup>1</sup>-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص463.

<sup>2</sup>-ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003)، ص 118.

### 5- نظرية العدالة لآدمز (Adams, 1963)

تدور نظرية العدالة التي وضعها آدمز عام (1963) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من عوائد ومخرجات من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا الوظيفي مما يؤثر في مستوى أدائه. وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة<sup>1</sup>. فإذا كانت نتيجة المقارنة هي المساواة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي، وإذا كانت عدم المساواة فإن الفرد يشعر بعدم الرضا<sup>2</sup>.

### 6- نظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964)

يرى فروم أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بهذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة (تحقيق عائد)، وأن هذه النتيجة للسلوك ذات أهمية وقيمة عالية بالنسبة للفرد<sup>3</sup>. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل قيامه بسلوك محدد<sup>4</sup>.

وبعبارة أخرى أن الجهد الذي يقرر الفرد أن يبذله يتوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب، وتوقعه بأن الجهد الذي سيبذله سيؤدي للحصول على هذا العائد، عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد، أي أن الدافع على السلوك يأتي محصلة لعنصرين هما التوقع والتفضيل.

فإذا توافر هذان العنصران سيوجه الفرد جهده لبلوغ مستوى الأداء الذي حددته الإدارة، وعندما ينجح في ذلك سيحصل على تقدير لجهده وفرص للتقدم الوظيفي وكذلك على علاوات ومكافآت، فإذا رأى الفرد في ذلك عائدا مجزيا مكنه من إشباع حاجاته تحقق رضاه الوظيفي، وهذا ما يجعله مقبلا على تكرار هذا السلوك مرة أخرى<sup>5</sup>.

وتتلخص أفكار هذه النظرية في النقاط التالية :

- توقع الجهد ← الأداء : اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب، فالفرد يرى ما إذا كانت لديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده، فهو يسأل نفسه : "هل أستطيع

<sup>1</sup>-سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، صص 119-120.

<sup>2</sup>-محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، صص 239.

<sup>3</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، صص 66.

<sup>4</sup>-عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين : دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبراقبة في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية (العدد4، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، الجزائر : أكتوبر 2010)، صص 136.

<sup>5</sup>-نبيل حامد مرسى، مرجع سبق ذكره، صص 371-372.

النجاح؟" فإن لم يتوقع أن يؤدي جهده لأداء جيد يحقق هدفه ستخفف دافعيته للأداء<sup>1</sup>. وحتى تشجع الإدارة هذا التوقع لابد من العمل على تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على تحقيق مستوى الأداء المرغوب، من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل<sup>2</sup>.

- **توقع الأداء ← العائد** : اعتقاد الفرد أن الأداء سيؤدي لنتائج مرغوب، فالفرد يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد المتوقع أو الهدف الذي يسعى لبلوغه، فهو يسأل نفسه : "إن وفقت في الأداء هل سأكافأ؟" فإن توقع أن جهده لن يؤدي لنيل العائد المرغوب فلن يشعر بأنه مدفوع للعمل بجد<sup>3</sup>. وحتى تشجع الإدارة هذا التوقع عليها أن توضح لهم المكافآت التي ستمنح مقابل كل أداء، وأن تعمل على بناء الثقة لدى الأفراد من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعد<sup>4</sup>.

- **قيمة الإشباع المتوقع** : أن يشبع الناتج أو المكافأة حاجة هامة لدى الفرد، أي تكون القيمة المتوقعة لهذا الناتج كبيرة ومؤثرة وأن يكون إشباع الحاجة قويا وكافيا لتبرير الجهد المبذول. وتجدر الإشارة إلى أن قوة تفضيل عائد معين تختلف من فرد لآخر، فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس له غيره، فالفرد يسأل نفسه "هل سيكون العائد مشبعا أو مجزيا؟" وعلى ذلك يقدر الفرد قيمة الإشباع المتوقع من كل عائد<sup>5</sup>. ومن أجل تعظيم القيمة على الإدارة أن تساعد الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت وكذلك النتائج المختلفة للأداء، عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكييف المكافآت كي تتلاءم مع احتياجات الأفراد<sup>6</sup>.

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل عكسي مع درجة التباين بين احتياجات الفرد وبين ما توفره الوظيفة من هذه الاحتياجات، فكلما كان إجمالي التباين لكافة الاحتياجات أوسع كان الرضا الوظيفي أقل، أما إذا كان التوافق بين هذه الاحتياجات وما تقدمه الوظيفة أكبر كان الرضا الوظيفي المتحقق أكبر<sup>7</sup>.

والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية :

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 372.

<sup>2</sup> -صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

<sup>3</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص373.

<sup>4</sup> - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

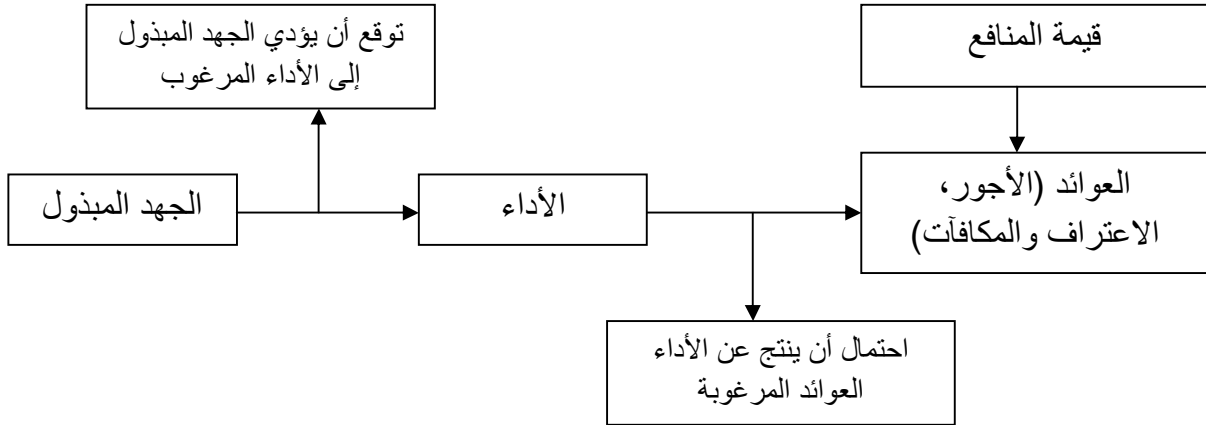
<sup>5</sup> - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص373.

<sup>6</sup> - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

<sup>7</sup> -يوسف محمد القبان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية (المملكة العربية السعودية : معهد

الإدارة العامة، 1981)، ص 12.

الشكل رقم (06) : مضمون نظرية التوقع لفروم.



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1، عمان، الأردن دار وائل للنشر، 2007)، ص468.

من خلال الشكل يمكن القول أن قيام الفرد بسلوك معين يتوقف على مجموعة من التوقعات، حيث يتوقع أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المرغوب (التوقع الأول) وأن الأداء المرغوب سينتج عنه عوائد مرغوبة وذات قيمة بالنسبة للفرد (التوقع الثاني) والتي بدورها تشبع حاجاته وتحقق رضاه، وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ولن تشبع حاجاته.

وفي سنة (1968) قام الباحثان بورتر ولولر\* Lyman Porter and Edward Lawler باقتراح صياغة جديدة لنظرية فروم، حيث يتحدد رضا العامل بموجب هذا النموذج بمدى تقارب العوائد أو النتائج المحققة فعليا للعامل مع العوائد أو النتائج التي يعتقد العامل بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل أنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد<sup>1</sup>.

#### 7- نموذج لولير (Edward Lawler, 1973)

قام ادوارد لولر بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي، حيث يرى أن العمليات التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة بأبعاد ثلاثة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- الأجر .
- الإشراف.

\* Edward lawler: باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

<sup>1</sup>-حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص67.

- الرضا عن العمل نفسه.

ويري لولر أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك الفرد أنه حصل عليه بالفعل. فعندما يدرك الفرد أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها أقل من كمية العوائد المحصل عليها فعلا ينتج عدم رضا. وعندما يدرك الفرد أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة. أما إذا أدرك الفرد أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح<sup>1</sup>.

### 8- نظرية القيمة للوك (Locke, 1976)

طبقا لهذه النظرية يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصور هذا الفرد، بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجات هذا الفرد، وبالتالي ينظر لوك إلى الرضا أو عدم الرضا في العمل على أنه عبارة عن دالة في العلاقة الناتجة بين ما يريد الفرد الوصول إليه وما يحققه فعلا في العمل عند تأديته، ويعرف مؤيدو نظرية إشباع القيمة الرضا على أنه حالة انفعالية سارة ناجمة عن تقييم الفرد لعمله على أنه مشبع أو محقق لقيم الوظيفة شريطة أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. وقد أدخل لوك في تقديمه لهذه النظرية دورا مهما لمفهوم الأهمية، بحيث أن الرضا ليس عبارة عن الجمع البسيط لمختلف عناصر العمل، إذ من الممكن أن هناك عنصر قد يلعب دورا في الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المأخوذة بعين الاعتبار، وعليه ففي حالة ما إذا كان الأجر يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للعامل بينما يعتبر زملاء العمل نسبيا غير مهمين فإن الأجر هنا سيلعب دورا كبيرا في تحديد مستوى الرضا العام أكثر من زملاء العمل<sup>2</sup>.

### 9- نظرية عملية المقاومة للاندلي (Landy)

قدم لاندي هذه النظرية وتعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن على الرغم من أن المكافأة نفسها تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن على ممارسة هذه الوظيفة، ويعتقد لاندي أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منظمية بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد وتتصل بالجهاز العصبي له<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص193.

<sup>2</sup>-بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص69.



### 10- نظرية الجماعة المرجعية

ينادي بعض الباحثين في مجال الرضا الوظيفي بأهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم. ففي اعتقاد هؤلاء الباحثين أن تلك الجماعات تؤثر تأثيراً ملموساً في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء أكان الفرد نفسه عضواً في تلك المجموعة المرجعية أم لا، ذلك أن الفرد يتفق مع هذه المجموعة ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها ويعدها معايير خاصة به في تقييم العالم من حوله. ولذا فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدم رضاه عنه سيتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه<sup>1</sup>.

### 11- نظرية الإدراك

وفقاً لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق في حالة إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عائد من وظيفته يتناسب مع طبيعة الجهد الذي يبذله، وعلى ذلك فإن الرضا الوظيفي يتوقف على إدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس على الموقف ذاته كما هو واقع والإدراك عملية نسبية<sup>2</sup>. أي أن فهم الأفراد وإدراكهم لموقف معين إنما يتوقف على نماذجهم الشخصية الفريدة والمميزة، وتجاربهم الخاصة بهم وليس على أساس الخصائص أو الطبيعة الحقيقية الموضوعية للموقف ذاته. وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

إن قياس مستوى الرضا الوظيفي يعد مهماً بالنسبة لأي منظمة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع موظفيها والحصول على ثقتهم<sup>4</sup>. كذلك يجب أن تتم هذه العملية من وقت لآخر فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر، ومن الجدير بالذكر أن قياس الرضا الوظيفي يعتبر من أصعب الأمور حيث من المتوقع أن يقوم العامل بإخفاء حقيقة شعوره عن الإدارة خصوصاً إذا كان هذا الشعور غير سار<sup>5</sup>. ويمكننا أن نميز بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي هما:

#### 1- المقاييس الموضوعية (الطريقة غير المباشرة)

تقيس هذه الطريقة مستوى الرضا الوظيفي من خلال دراسة الآثار السلوكية له كالغياب وترك العمل، ويغلب على هذه الطريقة الطابع الموضوعي إذ تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. ويتميز هذا النوع من المقاييس بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا العاملين، ولكنه لا يوفر بيانات تفصيلية

<sup>1</sup>- سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup>- الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص310.

<sup>3</sup>- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص69.

<sup>4</sup>- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص249.

<sup>5</sup>- الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص317.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة<sup>1</sup>. ويعتبر متغيرا الغياب وترك العمل مؤشرا عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، وفيما يلي كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

### 1-1- الغياب

تعد درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله. ولا يعني هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن للفرد التحكم فيها كالمرض مثلا<sup>2</sup>. لكن تبقى هناك حالات كثيرة يترجم فيها الغياب على أنه يعكس مستوى عدم الرضا لدى العامل، وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعمال}}{\text{متوسط عدد العمال} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

ويتم الحصول على مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لكل العمال، ويشمل عدد أيام العمل كل الأيام التي أنجز فيها العمل بالمنظمة بدون حساب العطل الأسبوعية والرسمية التي لم يتم فيها العمل، في حين يمكن الحصول على متوسط عدد العمال بأخذ متوسط عدد العمال في أول الفترة المعينة وعددهم في آخر هذه الفترة أي :

$$\text{متوسط عدد العمال} = \frac{\text{عدد العمال في أول المدة} + \text{عدد العمال في نهاية المدة}}{2}$$

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن حساب معدل الغياب بالنسبة لأي فترة، وعادة ما يكون الهدف من ذلك إجراء مقارنة بين مختلف الأقسام في المنظمة عبر الفترات الزمنية المختلفة وحتى بين المنظمة وغيرها من المنظمات، الأمر الذي يسمح بالتعرف على مختلف مستويات الرضا لدى العمال.

<sup>1</sup> -محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>2</sup> -أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 404.

<sup>3</sup> - بوظريفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

### 1-2- ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد أي استقالته كمؤشر لدرجة الرضا عن العمل لدى العاملين، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عنها، وبحسب معدل ترك العمل كالاتي<sup>1</sup>:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

حيث أن حساب معدلات ترك العمل يعطي فائدة كبيرة للمنظمة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى، فهذه المقارنات شأنها شأن معدلات الغياب يمكن أن تفيد في التعرف على مجالات ومواقع الرضا وعدم الرضا، وفي تتبع أي تغيير أو اختلاف يكون ذو دلالة في التنبيه بوجود مشكلات تستوجب معالجتها. ولكن ما يلاحظ على البيانات الخاصة بمعدلات ترك العمل أو معدلات الغياب أن وظيفتها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها.

كما أن هذه الطريقة (الطريقة غير المباشرة) تعطي نتائج تقريبية وغير دقيقة عن مستوى الرضا الوظيفي، حيث أنها لا تعطي أي تفاصيل عن مستوى الرضا لدى العامل عن كل عنصر أو مكون من مكونات الرضا ولكن الحكم يكون عاما، وبالتالي فإن الاعتماد على الطريقة المباشرة التي سيأتي شرحها يعد أدق وأكثر تفصيلا<sup>2</sup>.

### 2- المقاييس الذاتية (الطريقة المباشرة)

هذه المقاييس تقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على الرضا الوظيفي<sup>3</sup>. ويمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء وهما:

<sup>1</sup>- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 406-407.

<sup>2</sup>- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup>- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 411.

### 2-1- تقسيم الحاجات

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث تشمل التقسيم الذي اقترحه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات. حيث تمكن هذه الأسئلة من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع للحاجات المختلفة لديه<sup>1</sup>.

### 2-2- تقسيم جوانب العمل (تقسيم عناصر الرضا الوظيفي)

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث تغطي مختلف جوانب العمل باعتبارها مكونات أو عناصر للرضا الوظيفي من أجر، فرص الترقية، نمط الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية<sup>2</sup>.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم جوانب العمل) باستخدام عدة أساليب نذكر منها :

#### أ- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات، تبدأ هذه الخطوات بوضع مجموعة من العبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم تعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار. ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام. وفي تطبيق مقياس الرضا المصمم بهذه الطريقة لا يعطي الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة. ويكون مجموع درجات العبارات التي وافق عليها المفحوص هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام. ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف... إلخ) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية، وهذه الدرجة يمكن اعتبارها درجة الرضا الجزئية عن المجال أو الخاصية المعينة التي تتعلق بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 407.

<sup>2</sup> - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص408-410.

### ب- طريقة التدرج التجميعي لليكارث

يتكون المقياس وفق طريقة ليكارث \* (Likert) من مجموعة من العبارات التي تشير إلى مجموعة من خصائص العمل، ثم يطلب من المفحوص اختيار درجة موافقته أو عدمها على مدى سلم تتقيط يتكون من خمس مستويات تتراوح ما بين الموافقة القصوى إلى المعارضة الشديدة، وتنقط إجابات المفحوص على كل عبارة وفق سلم نقاط ينحصر بين 1 و 5 وفقا لموافقة المفحوص أو معارضته لكل عبارة، وتحسب في الأخير درجة مستوى الرضا العام لدى العامل بجمع مختلف المقادير التي حصل عليها مقابل كل عبارة من عبارات المقياس. ونورد فيما يلي مثالين يحتوي الأول على عبارة سلبية والثاني على عبارة ايجابية<sup>1</sup>:

- كثيرا ما أشعر بالسأم في عملي.

(موافق جدا)، (موافق)، (غير متأكد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة).

والتتقيط يكون كما يلي :

(موافق جدا=1)، (موافق=2)، (غير متأكد=3)، (غير موافق=4)، (غير موافق بشدة=5).

-إني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

(موافق جدا)، (موافق)، (غير متأكد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة).

والتتقيط يكون كما يلي :

(موافق جدا=5)، (موافق=4)، (غير متأكد=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق بشدة=1).

### ج- طريقة الفروق ذات الدلالة لأوزجود وزملائه

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة التي قدمها (Osgood, Suci & Tennenbaum<sup>\*</sup>, 1957) من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المطلوب قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها المقياس. وفيما يلي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد<sup>2</sup>:

مثير | — | — | — | — | — | — | — | — | — | ممل

1 2 3 4 5 6 7

\* Rensis Likert : باحث أمريكي.

<sup>1</sup> - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص71.

\* Osgood Suci & Tennenbaum : باحثون ذو جنسية أمريكية.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 414.



### المبحث الثالث : نتائج الرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على سلوك الموارد البشرية، حيث تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل، وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته والتي من بينها العدالة التنظيمية.

#### المطلب الأول : نتائج الرضا الوظيفي

هناك عدة مظاهر أو نتائج للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر إما بشكل إيجابي أو سلبي على العمل ومعدلاته في المنظمة.

#### 1- النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

توجد عدة نتائج إيجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، حيث كلما زاد شعور العامل بالرضا الوظيفي كلما أدى ذلك إلى زيادة هذه المظاهر أو النتائج، والتي نذكر منها ما يلي :

##### 1-1- مستوى الأداء

يقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وتوجد ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي كمية الجهد المبذول (وتعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل)، نوعية الجهد (وتعبر عن مستوى الدقة والجودة) ونمط الأداء (ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل)<sup>1</sup>. وهناك العديد من البحوث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ولكن الملاحظ أن نتائج هذه البحوث كانت مختلفة ومتضاربة في ذات الوقت، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا المجال فيما يلي :

**الاتجاه الأول :** هذا الاتجاه يمثل رأي كتاب وباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويقوم على فكرة أن رضا الفرد عن العمل يؤثر على أدائه، واعتبروا أن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة سببية الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. ويفسرون هذه العلاقة السببية بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته والمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله ينخفض بالتالي حماسه للعمل ويقل إقباله عليه وتقل أيضا مشاعر الامتنان لوظيفته والمنظمة فتقل بذلك إنتاجيته وأداؤه، وعليه حسب هذا الاتجاه فإن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين يؤدي إلى زيادة الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

**الاتجاه الثاني :** يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس الاتجاه السابق أن الرضا الوظيفي دالة في مستوى الأداء، وعلى ذلك فمستوى الأداء هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، حيث من وجهة نظرهم أن زيادة مستوى الأداء يترتب عليه العديد من الفوائد بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لديه<sup>1</sup>. فبعد أن قام الباحثان برايفيلد وكروكيت **Brefield & Crockete** باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التي أجريت عن العلاقة بين الرضا والأداء حتى عام (1955)، وصلا إلى استنتاج كان ضربة لأفكار كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث نبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له، يتوقف على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز وعوائد (الأجر، مكافآت، خدمات، ومعاملة...إلخ) ذات قيمة بالنسبة إليه، تمنح للفرد بناء على ما يحققه من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه، فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه والعكس. وعليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء وإن وجدت فهي شرطية، أي توجد عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء حيث أن الإشباع التي يحققها الفرد إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

ويعتبر النموذج النظري للباحثان بورتر و لولير **Porter et lawler** أكثر هذه النماذج قبولا الآن في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، ويقوم هذا النموذج على مجموعة افتراضات حول محددات الأداء ومحددات الرضا، فالأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات وخصائص الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب. أما الرضا فيتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد. كما أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره إذن في هذا النموذج يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة. فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة. أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة. وبالتالي

<sup>1</sup> -الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 316.

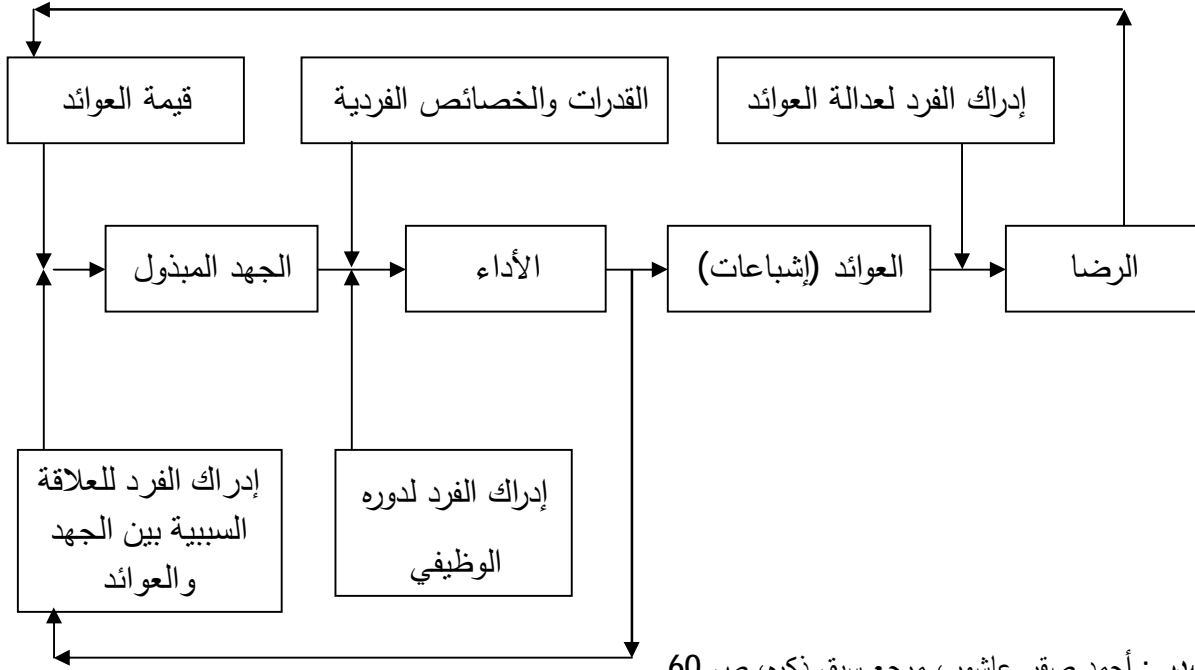
<sup>2</sup> -محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.



## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي سيستخدمها الفرد لإشباع حاجاته<sup>1</sup>. والشكل التالي يلخص مضمون هذا النموذج :

الشكل رقم (07) : النموذج النظري لبورتر ولولير حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي.



المصدر : أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 60.

**الاتجاه الثالث :** يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا والأداء تكون موجودة وصحيحة أحيانا وغير موجودة أحيانا أخرى، فأصحاب هذا الاتجاه لم يتوصلوا بشكل قاطع إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء حيث بينت أبحاثهم أن هذه العلاقة هي علاقة ضعيفة، فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء خاصة إذا كان أداء الفرد مرتبطا مثلا بأداء عاملين آخرين أو بإنتاج تكنولوجيا أو آلة معينة، فهنا أي محاولة للعامل لتحسين أدائه تعاق من قبل أسباب خارجية. كما أن مستوى الأداء قد يرتفع في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

<sup>2</sup> - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

### 1-2- الولاء التنظيمي

يشير الولاء التنظيمي إلى تطابق أهداف الفرد وتوجهاته مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته في الانتماء إلى المنظمة واستعداده لبذل الجهد في سبيلها من أجل تحقيق نجاحها<sup>1</sup>. فالولاء التنظيمي يشبه الرضا الوظيفي لأن كلا منهما يتضمن مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل، ولكنهما يختلفان من حيث أن الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها (عمله) أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها<sup>2</sup>.

ويلاحظ أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية، الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، القدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى<sup>3</sup>.

هذا مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا في الوقت ذاته نجد أن هؤلاء الأفراد يحملون قليلا من الولاء للمنظمة ككل، وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر إلا أن الدراسات قد أثبتت وجود ارتباط عال موجب بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي<sup>4</sup>.

### 1-3- الصحة العضوية والنفسية

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله رغم عدم رضاه يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ليجعل منه ضغطا كبيرا، الأمر الذي جعل الباحثين يفترضون وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية، حيث أن محيط العمل الذي يبعث على الارتياح ويوفر أسباب الرضا يجعل حالة العامل العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات.

ولا شك أن الصحة العضوية للفرد تتأثر بالصحة النفسية له، كما أن للصحة العضوية أثارا على الناحية النفسية، وقد أكدت أبحاث متعددة على وجود علاقة سببية بين الحالة النفسية وحالة الوظائف العضوية، والرضا كأحد أهم مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية، وفي هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملاؤه سنة (1959) إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان تحدث بعد تكرار عدم الرضا الوظيفي كنتيجة حتمية. كما وجد بورك (Burke, 1970) ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس والتعرق. أما وايت

<sup>1</sup> - Michael Armstrong ,A Handbook of employee reward management and practice, Kogan Page edition ,London,2007 , p 136

<sup>2</sup> -رونالد.ي.ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق، 1999)، ص276.

<sup>3</sup> -أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>4</sup> -محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1، عمان، الأردن : دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003)، ص271.

(Whyte,1955) فقد توصل إلى أن نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال غير الراضين عن عملهم. يظهر إذن بأن الرضا الوظيفي شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المنظمة بل حتى لبقاء الحالة العضوية لهم في أحسن صورها، ف ضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية<sup>1</sup>.

### 1-4- سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة العامل لزملائه وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تدمير والمشاركة الفاعلة في تطور المنظمة واحترام قوانينها، وتبدو العلاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، لأن العامل الراضي عن عمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلا من العامل غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمته وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أحد المحددات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

### 2- النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

توجد عدة نتائج سلبية لعدم وجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، حيث كلما زاد شعور العامل بعدم الرضا الوظيفي كلما أدى ذلك إلى زيادة هذه المظاهر أو النتائج والتي من بينها نذكر ما يلي :

### 1-2- الغياب عن العمل

تعتبر مشكلة الغياب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر على أداء العامل وإنتاجيته وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل، ويقصد بالغياب عن العمل تخلف العامل عن أداء العمل الموكل إليه بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في العمل<sup>3</sup>. ويمكن تصنيف سلوك الغياب إلى نوعين سلوك طوعي (إرادي) وغير طوعي (لا إرادي)، فيحدث الغياب الطوعي عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بهدف انجاز أعمال معينة كالتسوق والاستجمام، أما الغياب اللاإرادي فيحدث عندما يكون للفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور للعمل، ومن بين أكثر أسبابه نجد المرض فهذا النوع من السلوك لا يمكن تجنبه وعلى المنظمة أن تكون مستعدة لتحمل أو قبول مقدار معين منه، ونشير هنا إلى أن الغياب

<sup>1</sup>-كمال بوعنجا، دوافع اختيار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر ، 2006)، ص ص 157-158.

<sup>2</sup>-بندر كريم أبو تابه، خليل الحباري، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 1، غزة، فلسطين : يناير 2012)، ص ص 168-169.

<sup>3</sup>-فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الطوعي أو الإرادي هو الذي قد يتأثر بمعدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين في حين أن الغياب اللاإرادي فهو يقع خارج نطاق سيطرتهم<sup>1</sup>.

وإن الاعتقاد السائد حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل هو أن هذه العلاقة علاقة عكسية، أي أن العامل الذي يشعر بعدم الرضا يميل إلى الغياب عن عمله أكثر من العامل الراضي<sup>2</sup>. إلا أن الدراسات الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن تأثير عدم الرضا على الغياب عن العمل يعتبر تأثيرا محدودا بسبب وجود عوامل أخرى مثل<sup>3</sup>:

- تفضيل العامل القيام بأعمال خارجية ( كالرياضة، المسابقات...) بالرغم من الشعور بالرضا الوظيفي.
- سياسات المنظمة للرقابة على الغياب يمكن أن تحدث تأثيرا على غياب العاملين بالمقارنة بالشعور بعدم الرضا.
- العادات والثقافة التنظيمية\* بالنسبة لظاهرة الغياب، والتي قد تجعل البعض يعتقد في أن الغياب من وقت لآخر عن العمل يمثل تصرفا طبيعيا ومقبولا.

### 2-2- ترك العمل

هناك صعوبات في تعريف ظاهرة ترك العمل (الاستقالة) وقياسها، حيث أن هناك الاستقالة القسرية والتي تحدث عندما تقرر المنظمة طرد أحد العاملين أو تجميده مؤقتا، وأيضا الاستقالة الطوعية والتي تحدث عندما يقرر أحد العاملين الأكفاء التوقف عن العمل في المنظمة، وبفقدان أحد العاملين الأكفاء عن طريق الاستقالة الطوعية تتخفض إنتاجية المنظمة وتزداد تكاليف التوظيف والتدريب. وبعكس الإقالة القسرية أو التجميد المؤقت فإن الاستقالة الطوعية تتأثر وترتبط بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي<sup>4</sup>.

وقد بينت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط عكسيا مع ترك العمل، ولكن في هذه الحالة أيضا هناك عوامل أو محددات أساسية أخرى تؤثر على القرار الفعلي لترك العمل الحالي مثل ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل البديلة وغيرها<sup>5</sup>. وبذلك يمكن أن تكون معدلات ترك العمل منخفضة بالرغم من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فمثلا عدم توفر البدائل المناسبة للعمل تجعلهم مجبرين على عدم ترك العمل الحالي في المنظمة.

<sup>1</sup>-رونالد .ي . ريجو، مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>2</sup>-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup>-سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

\* يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع.

<sup>4</sup>- رونالد .ي . ريجو، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>5</sup>-ماجدة العظيمة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

### 2-3- الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة والتخريب

تعد كل من الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة والتخريب من بين الوسائل الاحتجاجية التي يستعملها العامل للتعبير عن عدم رضاه عن العمل<sup>1</sup>:

أ- **الشكاوي** : أظهرت بعض الدراسات أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات تظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب عليها عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كإجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها، فإن المؤسسة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

ب- **الإضراب** : يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، نظام الترقية... إلخ) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

ج- **اللامبالاة والتخريب** : المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

وتشير الدراسات التي ظهرت مؤخرا إلى أنه عندما يتضاعف الشعور بعدم الرضا ويصبح مزمنا يحدث عواقب وخيمة على المنظمة، فقد يسلك العاملون الذين أزمّن سخطهم ولا يستطيعون أو لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات، إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل، ومن الممكن أيضا أن يلجؤوا إلى السرقة والتزوير وأي شكل آخر من أشكال خيانة الأمانة.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء** (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991)، ص ص 432-434.

### المطلب الثاني : الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج والأساليب التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات. وسيتناول هذا المطلب مجموعة من هذه البرامج بالإضافة إلى توضيح دور وأهمية العدالة التنظيمية باعتبارها أحد الأساليب الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

#### 1- البرامج المستخدمة لتحسين الرضا الوظيفي

من بين أهم هذه البرامج نذكر ما يلي :

##### 1-1- برامج صيانة القوى العاملة

تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج : البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز<sup>1</sup>.

##### 1-2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل

تسعى هذه البرامج لتحسين ظروف العمل وتشتمل عادة على الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الأثاث...إلخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العمال إلى الراحة .
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص259.

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 276.

### 1-3- برامج التقليل من رتابة الأعمال

وهي البرامج التي تسعى إلى محاولة التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، وذلك من خلال اللجوء إلى<sup>1</sup>:

- **برامج إثراء العمل** : ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة .

- **برامج التوسيع الوظيفي** : ويقصد بتوسيع العمل زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد بشكل أفقي وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية .

### 1-4-برامج الرعاية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين. فهذه الإجراءات وأخرى سوف تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كانت مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين<sup>2</sup>.

### 1-5-برنامج الأمن والسلامة المهنية

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل. وهذه البرامج تكون عادة في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية<sup>3</sup>:

أ- **تجزئة العمل** : ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة من بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها بدقة والخطورة المصاحبة لأدائه.

ب- **تحديد مصدر الخطر** : على ضوء نتائج الخطوة السابقة يمكن تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي قد تكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، الفرد نفسه كضعف خبرته أو تدريبه.

ج- **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها** : ويمكن تصنيف المخاطر المهنية إلى فئتين :

- **الفئة الأولى** : وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال خلال ممارستهم لأعمالهم كالحروق والجروح... إلخ وهذه الإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية،

<sup>1</sup>-محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>2</sup>-محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص 277-279.

ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها : مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.

- **الفئة الثانية :** وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها، ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة .

د- **تدريب العاملين :** والتدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام وهي :

- **القسم الأول :** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

- **القسم الثاني :** ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

- **القسم الثالث :** ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

- **القسم الرابع :** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تلافيها.

هـ- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :** حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

و- **المتابعة والتفتيش :** وهنا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ عنها.

### 1-6- برامج الرعاية الصحية

على المنظمة الالتزام بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والجسدية للعاملين، حيث تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات، وإن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة، فقد تنشئ المنظمة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين، أو قد تتعاقد المنظمة مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني. فالمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها برضا وظيفي واستقرار وظيفي أعلى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص245.



### 1-7- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها أعمالهم ووضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف<sup>1</sup>.

### 1-8- برامج حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بينها<sup>2</sup>:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

### 2- العدالة التنظيمية كأحد الطرق الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي

يؤكد الكثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد ذكر جرينبرج أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها. كما أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يمكن أن تتضح من خلال بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، والتي ركزت على محور العدالة والدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة على رضاه عن العمل، ومن هذه النظريات نظرية العدالة لآدمز (1963) ونموذج بورتر ولولر (1968)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 279.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 280.

<sup>3</sup> - سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

وهناك من اعتبر أن العدالة التنظيمية هي رضا العاملين عن نتائج عملهم التي تؤدي إلى الفاعلية التنظيمية\*، أي أن الرضا لا يحصل إلا عندما يشعر العامل بالعدالة وإن هذا الشعور ينعكس إلى أداء مرضي وبنفس الوقت يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>.

كذلك تظهر العلاقة والترابط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال العوامل التنظيمية المساعدة في تشكيل الرضا الوظيفي، والتي تتمثل كما ذكرنا سابقا في سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور، الإشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز، جماعات العمل، ظروف العمل . فيما أن الرضا الوظيفي يتأثر بتلك العوامل، فإن مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق سياسات المنظمة سيسهم حتما في الرفع من مستوى رضا العاملين بالمنظمة<sup>2</sup>.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح، ويظهر ذلك فيما يلي :

### أ - أهمية العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة والإنصاف بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل. ونتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى افتراض أن العاملين لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات<sup>3</sup>. ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤاها أن هناك قيمة أو اعتبارا خلقيا يدفع الفرد إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد، وهذا المعيار الخلقى هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب ويجعل الفرد الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالظلم والغبن. وعليه فمدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وبالتالي فمدى الفرق بين العائد العادل -في تصور الفرد- والعائد الفعلي يرتبط عكسيا مع درجة الرضا عن العمل فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل والعكس<sup>4</sup>. كما يظهر تأثير إدراك الفرد للعدالة التوزيعية على الشعور بالرضا الوظيفي فيما يلي :

\* الفاعلية التنظيمية يقصد بها الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> - انتصار عباس حمادي الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> - سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 152.

## الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

- إن عملية توزيع مهام وأعباء العمل بين العاملين بصورة عادلة وفقا لمؤهلاتهم العلمية وقدراتهم مع مراعاة فروقهم الفردية وظروفهم الصحية يؤثر على رضا العاملين إزاء محتوى العمل، لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعروهم بزيادة ضغوط العمل مما يفقداهم الرضا تجاه العمل<sup>1</sup>.
- تلعب العدالة التوزيعية دورا في تحديد المكافآت والحوافز المرغوبة للعامل والتي تقابل الجهد المبذول والانجاز والتي بدورها تشبع حاجاته وتحقق رضاه.
- العدالة في التوزيع تشعر الفرد بأن العوائد التي يحصل عليها من أجور وحوافز وعلاوات تتناسب مع ما قدمه للمنظمة في شكل مدخلات كطبيعة الجهود التي يبذلها في العمل، الخبرة، المستوى التعليمي، وذلك بدوره يساهم في تحقيق رضا الفرد عن الأجر والعائد الذي يحصل عليه.
- العدالة التوزيعية تمكن الفرد من الحصول على أجور تكون متماثلة مع ما يحصل عليه الأفراد الآخريين سواء العاملين معه في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى، وهذا ما يجعل الفرد راض عن أجره ولا يجعله يفكر في ترك المنظمة التي يعمل بها والبحث عن عمل آخر.
- توزيع مستلزمات وأدوات العمل على العاملين بصورة عادلة وبدون تمييز يجعلهم يشعرون بالارتياح والرضا عن الظروف المادية للعمل.

### ب- أهمية العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي

تشير العدالة الإجرائية إلى العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد النتائج أو المخرجات التنظيمية، فهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف والتحيز وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقيا للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل أن العملية المستخدمة لتحديد النتيجة كانت عادلة<sup>2</sup>. وقد بينت العديد من الدراسات أن العدالة الإجرائية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويظهر لنا ذلك فيما يلي :

- تساهم الترقيات التي تتم وفقا لقواعد وإجراءات عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته، سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية. ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا عن سياسات الترقية بالمنظمة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سناء محمد عطا الدابية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- تساعد العدالة الإجرائية في عمليات صنع القرار على حماية المصالح الفردية للعمال والالتزام بالقيم الأخلاقية داخل المنظمات، وعلى المدى الطويل تجعل العمال يدركون عدالة الإدارة في عمليات صنع القرار واستجابة لذلك يزداد رضاهم الوظيفي وبالتالي فالعمال يفيدون المنظمة<sup>1</sup>.
- اعتبار وتقدير وجهة نظر الفرد والسماح له بالتعبير عن رأيه بكل صراحة، وإعطائه الحق للمشاركة في اتخاذ القرارات كل هذا يزيد من رضاه الوظيفي، فعندما يدرك الفرد أنه يمكنه التأثير في نتائج القرارات المهمة بالنسبة له وأنه يتم مشاركته بعلاقة عادلة مع رئيسه فإنه سيشعر بأهميته في المنظمة وأنه عضو فاعل فيها وبالتالي تزداد درجة رضاه.
- تزداد ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائه الفعلي، وكلما أتيحت له فرص كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات، كما تزداد أيضا كلما شعر أن رئيسه المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عمله وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشته وتقبل انتقاداته للوصول معا إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء، وهذا كله من شأنه أن يجعل الفرد راض عن رئيسه في العمل مما يزيد من درجة رضاه<sup>2</sup>.
- توضيح محتوى القرارات الوظيفية للأفراد وتزويدهم بالمعلومات في حال الاستفسار عنها تساهم في جعل الأفراد يفهمون بوضوح متطلبات العمل وأهدافه، وبالتالي يقومون بأداء أعمالهم بأكمل وجه، وهذا من شأنه أن يعزز رضاهم عن محتوى العمل وبالتالي رضاهم الوظيفي.

### ج- أهمية العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي

تعني العدالة التفاعلية مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا<sup>3</sup>. وإن المرؤوسين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل رؤسائهم كمحدد قوي للعدالة وهذا بالمقابل يؤثر على رضاهم عن رئيسهم والثقة به وبالم المنظمة ككل، وعلى ذلك فإن الرئيس لن يستطيع كسب رضا مرؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهدافه إلا إذا توفرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء<sup>4</sup>. وتظهر العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي في النقاط التالية :

- إن إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية مرتبط بمجموعة من العوامل، يبرز في مقدمتها أسلوب المدير في التعامل معهم بموضوعية واحترام، ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح

<sup>1</sup> - ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>3</sup> - نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>4</sup> - عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية

بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، مجلة بحوث جامعة حلب (العدد 32، حلب، سوريا : 2002)، ص 6.

بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح وهذه العوامل بدورها تسهم في زيادة رضا الأفراد عن علاقتهم برئيسهم (نمط الإشراف) وبالتالي يزداد رضاهم الوظيفي<sup>1</sup>.

- إن تحقيق مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين يمكن من إشاعة الطمأنينة في النفوس وإيجاد روح الأسرة الواحدة المتماسكة فتختفي ظواهر الحسد والبغض بينهم، فنتحسن علاقة الزملاء ببعضهم البعض، فيسود جو من التعاون والدعم والمساندة بينهم فيتحقق رضاهم عن زملاء العمل مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

- إن تعامل الرئيس بموضوعية ونزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بين العمال، وإتاحته لفرص التواصل والحوار مع الجميع بدون استثناء تخفف من مستوى الضغوطات التي قد تنشأ أثناء العمل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي فقد بينت العديد من الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

<sup>1</sup> - سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص3.

### الخلاصة

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل. ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية :

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.
- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية.
- ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تقديم تفسير لمسببات الرضا الوظيفي للأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، وأيضا التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه.
- لا توجد طريقة واحدة أو محددة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وذلك لأنه حالة وجدانية تتعلق بأحاسيس ومشاعر الفرد والتي قد تختلف من موقف لآخر، ولكن عموما يوجد نوعين من المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي : المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب وترك العمل وحوادث العمل في المؤسسة وغيرها، وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته.
- من بين الأساليب التي تزيد من مستويات الرضا الوظيفي نجد العدالة التنظيمية، حيث أنه توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، فكلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.

## الفصل الثالث

دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين  
في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

**تمهيد :**

بعد أن قمنا في الجانب النظري باستعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المنظمات الصناعية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP بالبويرة، والتي تعد من أكبر الشركات القائمة في الاقتصاد الوطني الجزائري، وذلك من خلال ما توفره من مختلف أنواع الدهون ومشتقاتها. وباعتبارها نموذجا عن المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية أردنا التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بها.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**

**المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**



## المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

تحظى المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP\*) بمكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وذلك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في إثراء السوق الوطنية بمختلف التشكيلات والأنواع في ميدان نشاطها والتمثل في صناعة الدهون ومشتقاتها. وسنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة عامة عن هذه المؤسسة وذلك بالتطرق إلى نشأتها، تعريفها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، ميادين نشاطها وإمكاناتها .

### المطلب الأول : نشأة المؤسسة الوطنية للدهن في السوق الوطنية للدهن

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتطرق إلى نشأة المؤسسة الوطنية للدهن وأيضا التعرف على السوق التي تنشط فيها هذه المؤسسة.

#### 1- نشأة المؤسسة الوطنية للدهن

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للدهن سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (\*\*SNIC) نتيجة عملية تأميم المؤسسات الموروثة من الاستعمار، وكانت منتجات الدهن تقريبا هي النشاط الأساسي للمؤسسة. وبعد تبني الحكومة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية تم في سنة 1982 إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) ، وانقسمت المؤسسة الأم إلى عدة شركات فرعية كل واحدة منها متخصصة في ميدان معين من النشاط وهي<sup>1</sup> :

- المؤسسة الوطنية للدهن ( ENAP ) بالأخضرية.
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة.
- المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة.
- المؤسسة الوطنية للتموين وتوزيع المواد الكيماوية.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية.

وقد أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) في سنة 1982 بموجب المرسومين رقم 417/82 و 422/82 برأس مال قدره 100 000 000,00 دج. وبدأت المؤسسة بمزاولة نشاطها في 1983/01/01، والتي تجمع مختلف وحدات إنتاج الدهن ومشتقاته في إطار تنمية قطاع الدهن بالجزائر.

وحتى عام 1984 كانت المؤسسة (ENAP) تمارس مهامها تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة، وبموجب المرسوم رقم 13/84 المؤرخ في 12 ماي 1984 تم تحويلها إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

\* ENAP : Entreprise Nationale Algerienne des Peintures

\*\* SNIC : Société Nationale des Industries Chimiques

<sup>1</sup> -وثائق خاصة بالمؤسسة.

وقد كانت المؤسسة تشمل 4 وحدات إنتاجية ما بين 1983-1985 هي وحدة الأخرسية، وهران، الشراقة، واد السمار، وبعدها تم استلام مركبي سوق أهراس وسبق لتصبح 6 وحدات، مما أدى إلى تدعيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

وفي نهاية الثمانينات ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دخلت (ENAP) مرحلة الاستقلالية في 1990/03/31 بعد أن أصبحت المؤسسة ذات أسهم وكانت موزعة على 3 صناديق مساهمة هي كما يلي:

- كيمياء صيدلة : 40%

- مناجم، ري، محروقات : 30%

- صناعات مختلفة : 30%

وفي أوت 1995 تحولت أسهم المؤسسة إلى هولدينغ ( الشركة القابضة) كيمياء-صيدلة-خدمات.

## 2- السوق الوطنية للدهن

تتميز السوق المحلية الجزائرية للدهن بوجود العديد من المؤسسات المصنعة المحلية والأجنبية الخاصة، ومما شجع الاستثمار في هذا النشاط البرنامج الطموح الذي أطلقته الحكومة خلال الفترة 2009/2006 المتعلق بإنتاج أكثر من مليون وحدة سكنية. وحاليا تنشط أكثر من 30 مؤسسة منتجة للدهن في السوق المحلية للدهن.

تقدر احتياجات السوق الوطنية للدهن بـ 185000 طن، وتمثل حصة ENAP في السوق المحلية حوالي 67 % أي حوالي 124000 طن . أما المنتجين الخواص فتقدر حصتهم السوقية بـ 28% أهمهم (ASTRAD ,SAADA ,MIDY,CECAM et SPOA) . في حين أن حصة الواردات فتمثل 5% وتأتي أساسا من الدول التالية : فرنسا 22%، تركيا 17%، اسبانيا 15%، الصين 8%، ايطاليا 6,6%، مصر 5%.

وتجدر الإشارة إلى أن الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية للدهن 67 % من الصعب جدا الحفاظ عليها دون تنظيم القطاع من قبل السلطات الحكومية (إدخال معايير للحفاظ على الجودة والبيئة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -وثائق خاصة بالمؤسسة.

## المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتعريف المؤسسة الوطنية للدهن، التعرف على أهدافها التي تسعى لتحقيقها وأيضا سنتطرق إلى مكونات هيكلها التنظيمي .

### 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للدهن

المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) مؤسسة عمومية اقتصادية، تابعة للشركة القابضة كيمياء-صيدلة (SGP/GEPHAC)، يقع المقر الاجتماعي للمديرية العامة على الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية -ولاية البويرة- وتعد المديرية العامة الجهة المسؤولة عن إعداد الإستراتيجية وتطوير أعمال المؤسسة ولديها سلطة هرمية وظيفية على جميع إدارات ووحدات الإنتاج. وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نتيجة لاتساع نشاطها، كما يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 90000000000 دج مقسمة على 9000 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم، وهي تضم ستة وحدات إنتاجية<sup>1</sup> :

1. الوحدة الإنتاجية بالأخضرية - ولاية البويرة -
2. الوحدة الإنتاجية بواد السمار - ولاية الجزائر -
3. الوحدة الإنتاجية بوهران - ولاية وهران -
4. الوحدة الإنتاجية بالشراقة - ولاية الجزائر -
5. الوحدة الإنتاجية بسيق - ولاية معسكر -
6. الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس - ولاية سوق أهراس -

وفي 2013/01/02 قامت المؤسسة الوطنية للدهن بقرار من مجلس مساهمات الدولة CPE بإدماج المؤسسة الوطنية Sodipient والتي تضم وحدتين تجاريتين هما :

1. وحدة الوسط - ولاية الجزائر - : تتكون من 10 نقاط بيع متواجدة في الوسط والغرب الجزائري.
2. وحدة الشرق - ولاية سطيف - : تتكون من 10 نقاط بيع متواجدة في الشرق الجزائري.

### 2- أهداف المؤسسة الوطنية للدهن

تعد المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن، وتهدف إلى تغطية وتلبية حاجات ورغبات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما تطمح في المستقبل دخول المنافسة العالمية. وفي إطار إستراتيجية البقاء والاستمرار وكذا الريادة في مجال نشاطها (إنتاج الدهون) على المستوى المحلي، وضعت المؤسسة عدة أهداف قصد تحقيقها على المدى القريب والمتوسط وهي كالتالي :

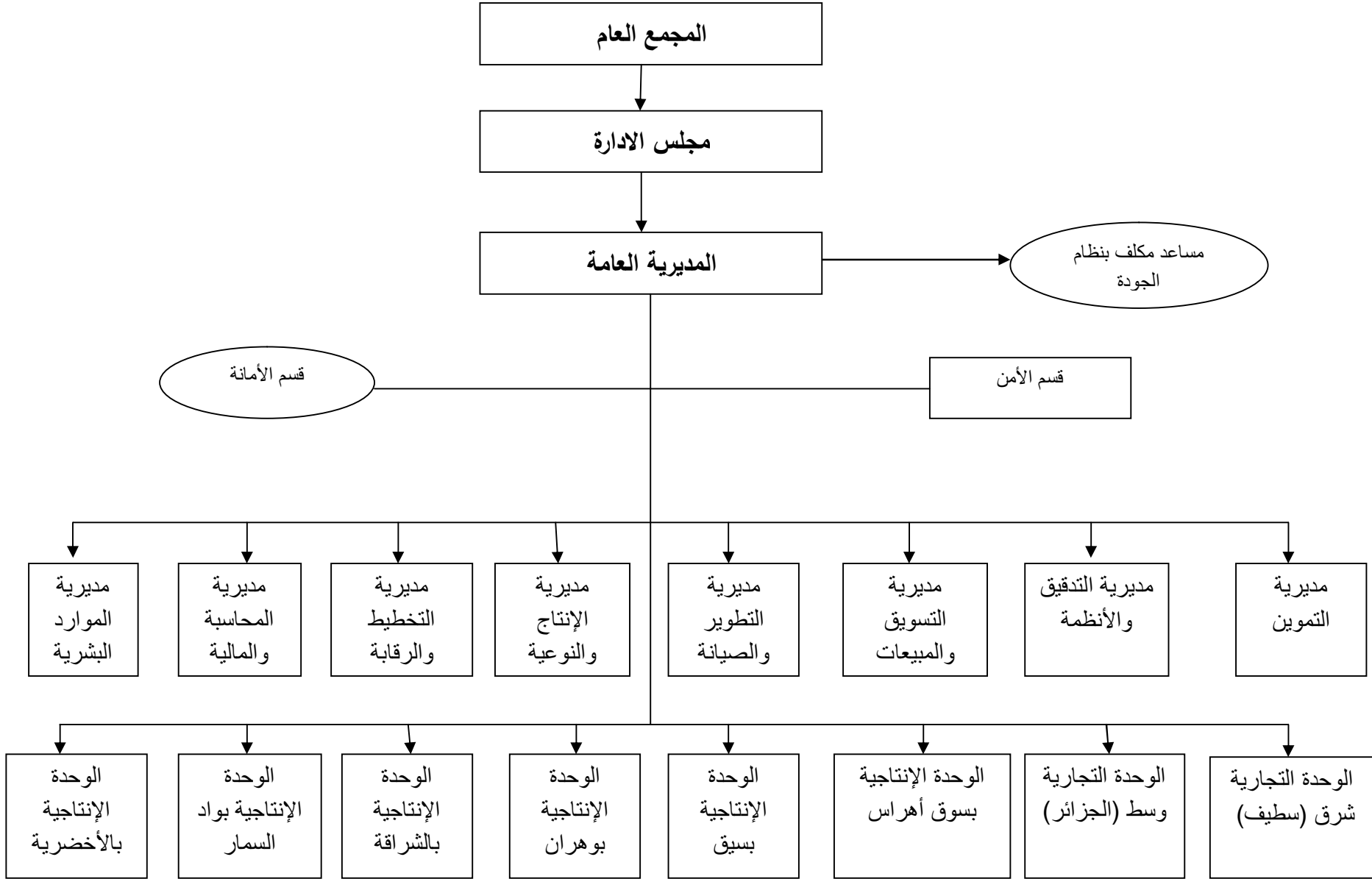
<sup>1</sup> -وثائق خاصة بالمؤسسة.

- توسيع مكانتها في السوق المحلية بتنويع منتجاتها وتطويرها لكسب مكانة بين المنتجات العالمية للدهن ومنافسيتها.
- خلق علاقات جيدة مع الأعوان الاقتصاديين الناشطة في نفس المجال.
- توسيع أسواقها بتطوير صادراتها من المنتجات.
- توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة.
- التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محليا.
- المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.
- محاولة تحسين وتطوير المنتجات .

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تضم ثمانية مديريات مركزية، إضافة إلى ست وحدات إنتاجية ووحدتين تجاريتين، وتعمل تحت إشراف مجلس الإدارة كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من :

### 3-1- مجلس الإدارة

ويكون ممثلاً من طرف الرئيس المدير العام لشركة ENAP، ويتكون من خمسة أعضاء عضو من شركة ENAP، ويمثل المدير العام (PDG) وعضوان آخران أحدهم يمثل شركة ENIEM والآخر يمثل شركة SNVI-ROUIBA (DT)، أما العضوان الباقيان فيمثلان العمال. وتتمثل مهمة مجلس الإدارة بإعداد تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة ووضعيتها في مختلف التطورات الاقتصادية. وتتمثل مهام الرئيس المدير العام للمؤسسة فيما يلي :

- تولي مسؤولية إدارة المؤسسة أمام مجلس الإدارة وضمان تنفيذ قراراته.
- ترأس المجلس التنسيقي للمؤسسة واتخاذ القرارات الكبرى كذلك المتعلقة بالمبادئ التوجيهية والسياسات والخطط، الالتزامات المالية، الاستثمارات، سياسة الجودة للمؤسسة، التغييرات التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية...
- توفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- التحقق من مدى تطبيق سياسات وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- وضع الإجراءات اللازمة لمعالجة شكاوي العملاء سعياً للوصول إلى تحقيق الرضا الكامل لهم.

### 3-2- المديرية العامة

تعتبر المديرية العامة الهيكل الإداري للمؤسسة، وتتكون من ثمانية مديريات وست وحدات إنتاجية، ووحدين تجاريين. وتتحصر مهام المديرية العامة فيما يلي :

- مراقبة فعالية السياسة المتبعة .
- تأمين الحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة .
- تحديد أهداف المؤسسة ودراسة مختلف الطرق والوسائل المتوفرة لتحقيقها بأقل التكاليف.
- التنسيق بين مختلف المديريات المركزية .
- تسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

وتتكون المديرية العامة من 8 مديريات هي :

### 3-2-1- مديرية التطوير والصيانة : حيث انبثقت من المديرية التقنية سابقا بحيث تعمل على :

- متابعة صيانة المعدات والآلات الخاصة بالإنتاج في الوحدات الإنتاجية.
- ضمان تنفيذ ومتابعة المشاريع المدرجة في خطط المؤسسة.
- محاولة جلب آلات جديدة متطورة لزيادة وتيرة الإنتاج .
- دراسة الاقتراحات والتعليقات من قسم المبيعات لتحسين وتطوير منتجاتها.

3-2-2-2- مديرية التخطيط والرقابة : وهي مديرية هامة تربطها علاقات مختلفة بالمديريات والوحدات الإنتاجية حيث كلفت بـ :

- دراسة واقتراح استراتيجيات وخطط التنمية وكذا الوسائل الضرورية.
  - إعداد المخططات الطويلة والمتوسطة وقصيرة المدى.
  - دراسة مردودية الاستثمارات الجديدة، واتخاذ قرارات إنجازها أو عدم إنجازها.
  - مراقبة تحليل مؤشرات الربح.
  - إنشاء وتشغيل نظام متكامل وفعال للتخطيط والبرمجة والمراقبة.
- 3-2-3- مديرية الموارد البشرية : تعتبر هذه المديرية من أبرز المديريات على مستوى المؤسسة لما لها من أهمية بالغة ودور فعال لأنها تعتبر الجهاز المسير للطاقة البشرية وشؤون الأفراد. ومن بين مهامها :
- وضع تحت تصرف مختلف هياكل المؤسسة الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة.
  - ضمان الإدارة السليمة للقوى العاملة .
  - المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية وضمان تحقيق برامج التدريب المختلفة.
- 3-2-3-4- مديرية المالية والمحاسبة : يكمن دور هذه المديرية في وظيفتين أساسيتين هما المالية والمحاسبة:

- المالية تقوم بجمع الأموال واستغلالها.
  - المحاسبة تسجل المعاملات المالية وهي تضمن التوازن المالي للمؤسسة.
- 3-2-3-5- مديرية التسويق والمبيعات : تعمل هاتين المصلحتين على :
- تأمين بيع المنتجات وتصريفها على المستوى الوطني والبحث عن أسواق جديدة.
  - ضمان التنسيق مع شركات التوزيع.
  - متابعة عمليتي العرض والطلب ودراسة السوق.
  - وضع سياسة ترويجية ملائمة تسمح بالتعريف بمنتجات المؤسسة وخلق صورة جيدة للمؤسسة.

3-2-3-6- مديرية الإنتاج والجودة : وتقوم بما يلي :

- ضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية في أفضل الظروف من وقت وتكلفة وجودة.
- المشاركة في دراسات الجدوى المتعلقة بالأنشطة المختلفة.
- تحديد احتياجات المؤسسة من المواد الخام، الأدوات والوسائل، الموارد البشرية.
- ضمان الالتزام بتطبيق معايير الجودة.

3-2-7-مديرية التدقيق والأنظمة : وهي مديرية حديثة المنشأ على مستوى المؤسسة وقد أسندت لها المهام التالية :

- فحص مدى فعالية نظام المراقبة الداخلي الموضوع من طرف المؤسسة لتوجيه نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها.
- فحص عمليات الوظائف المختلفة لإحداث تحسينات ضرورية.
- التحقق من التطبيق الصارم للإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة.
- تصميم ووضع نظام المعلومات للمؤسسة والعمل على التحديث الدوري له.

3-2-8-مديرية التموين : لها أهمية كبيرة حيث يتوقف نشاط المؤسسة عليها، فالتموين هو توفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية بالنوعية والكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد بأدنى تكلفة ممكنة. ومن بين مهامها أيضا :

- ضمان توريد هياكل المؤسسة بما تحتاجه وذلك بالتكاليف المناسبة التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- التفاوض على عقود الشراء والتسليم وفقا للشروط الأكثر فائدة للمؤسسة.
- مراقبة، توجيه ومساعدة باقي المديريات في مجال التوريد.

كما تتضمن المديرية العامة أقسام ووظائف ملحقة هامة هي :

أ- قسم الأمانة SECRETARIAT : هي الخلية التنظيمية للمؤسسة أين توضع الوثائق وتخزن المعلومات الصادرة والواردة ومن مهامها :

- استقبال وحفظ الأوراق والوثائق وترتيبها .
- تسيير مواعيد رئيس المديرية العامة .
- الكتابة، التسجيل ومعالجة النصوص .

ب- قسم الأمن SECURITE : وتتمثل مهامه فيما يلي :

- تحديد إستراتيجية المؤسسة في مجالات السلامة المهنية بالنسبة إلى وحدات الإنتاج والمديرية المركزية.
- القيام بتشخيص دائم لحالة النظافة والسلامة المهنية في وحدات المؤسسة.
- القيام بالتعاون مع وحدات الإنتاج في تحديد : النقاط الساخنة، الحاجة إلى العتاد والمعدات الواقية.
- إعداد تقارير دورية حول معدلات الحوادث والإصابات.
- القيام بزيارات إلى وحدات الإنتاج والتأكد من وضع المخططات العملية الخاصة بالأمن.
- رفع تقرير إلى المدير العام عن الحالة الأمنية لكل وحدة .



### المطلب الثالث : ميادين نشاط المؤسسة والإمكانيات المتاحة لها

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الميادين التي تنشط فيها المؤسسة الوطنية للدهن وأيضا التعرف على مختلف الإمكانيات المتاحة لها .

#### 1- ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن

تتمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي :

##### 1-1- المنتجات المصنعة : تتمثل في الدهون وهي عدة أنواع :

- دهون البناء : تتمثل في دهون الأشغال العمومية والعقارات .
- الدهون الصناعية : تتمثل في الدهون التي تستعمل ضد التآكلات الحديدية مثل دهن العتاد الزراعي، دهن الأجهزة الكهرومنزلية، الدهون البحرية، دهن الخشب.
- دهون السيارات : تلك الدهون التي تدخل في صناعة هياكل السيارات .

##### 2-1- المنتجات النصف المصنعة : تتمثل فيما يلي :

- الراتنجات Les résines .
- المستحلبات Les émulsion .
- المجففات Les siccatis .

#### 2- الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الوطنية للدهن

تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن إمكانيات هامة تتمثل في : القدرات الإنتاجية، إمكانية التسويق والإمكانيات البشرية .

##### 2-1- القدرات الإنتاجية : تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : القدرات الإنتاجية لـ ENAP حسب احصائيات 2013 . الوحدة : (طن)

| المجموع | المجففات | المستحلبات | الراتنجات | الدهن  | طبيعة المنتج      |
|---------|----------|------------|-----------|--------|-------------------|
| 215530  | 1500     | 15900      | 28700     | 169430 | القدرات الإنتاجية |
| 172244  | 654      | 10619      | 18516     | 142455 | الإنتاج المحقق    |
| -       | فريقان   | فريقان     | 3 فرق     | فريق   | عدد الفرق         |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية التخطيط والرقابة بالمؤسسة.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن مؤسسة ENAP تمتلك قدرات إنتاجية هائلة تقدر بـ 215530 طن، وأنتجت 172244 طن، وهذا ما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في ميدان نشاطها.

2-2-2- إمكانية التسويق : تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بتوزيع منتجاتها عن طريق كل من :

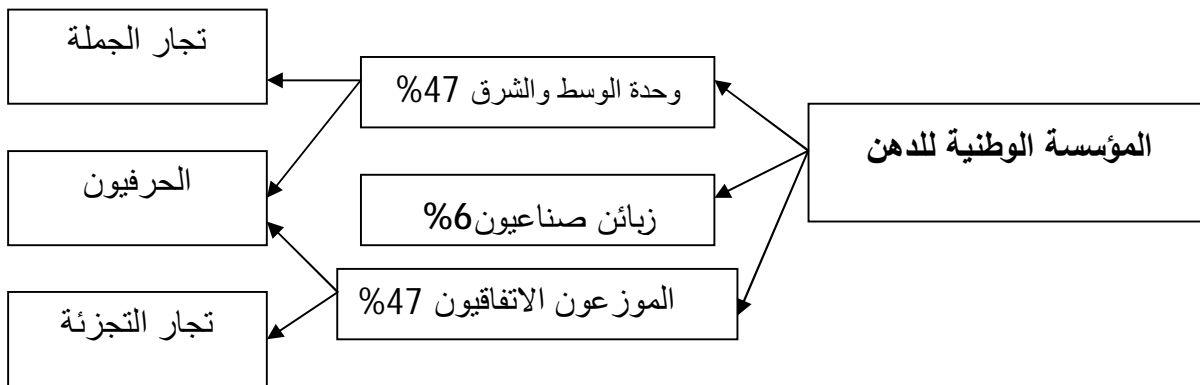
2-2-2-1 وحدة الوسط ووحدة الشرق : وهما وحدتين تجاريتين تابعتين للمؤسسة الأم ENAP مختصتان بتوزيع مختلف أنواع الدهون، حيث قامت بتوزيع ما يعادل 47 % من منتجات المؤسسة، وتقوم هاتين الوحدتين بالتوزيع إلى تجار الجملة والحرفيين.

2-2-2-2 الزبائن الصناعيون Clients industriel : أهمهم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية ENIEM ويأخذون ما يعادل 6 % من منتجات المؤسسة.

2-2-2-3 الموزعون الاتفاقيون Distributeur agréés : وهم زبائن مرتبطون بالمؤسسة من خلال عقود تجارية ويسوقون ما يعادل 47% من المنتج ويقومون بالتوزيع إلى تجار التجزئة والحرفيين.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : أهم الزبائن الذين تتعامل معهم ENAP.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق والمبيعات بالمؤسسة.

2-3-3-2-3- إمكانية البشرية : تمتلك المؤسسة الوطنية للدهن ENAP طاقة بشرية هائلة من : إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين يعتبرون أعوان دائمين. كما تلجأ المؤسسة إلى توظيف أعوان مؤقتين في حالة الضرورة حسب مستوياتهم، وفيما يلي نوضح توزيع العمال حسب التصنيف الوظيفي على مستوى المؤسسة ككل في الجدول التالي :

الجدول رقم(02) : توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمؤسسة الوطنية للدهن .

| المجموع | العامل المؤقتون | العامل الدائمون |           |
|---------|-----------------|-----------------|-----------|
| 256     | 33              | 223             | إطار      |
| 485     | 61              | 424             | عون تحكم  |
| 1097    | 226             | 871             | عون تنفيذ |
| 1838    | 320             | 1518            | المجموع   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المجموع الكلي لعامل المؤسسة الوطنية للدهن بلغ 1838 عامل، يتوزعون بين الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ومنهم الدائمين والمؤقتين.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، سنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وأيضاً المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سنقوم بإجراء اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات وكذا اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان.

#### المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سنطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصف أداة الدراسة من خلال التعريف بالأداة المستعملة والمحاور التي تحتويها ونوعية الأسئلة التي تتضمنها.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

##### 1-1- مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة"<sup>1</sup>. ويضم مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين بالمقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية للدهن (المديرية العامة) والبالغ عددهم 100 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : توزيع العاملين حسب التصنيف الوظيفي لشهر جانفي 2014 بالمديرية العامة.

| المجموع | العمال المؤقتون | العمال الدائمون | إطار      |
|---------|-----------------|-----------------|-----------|
| 51      | 5               | 46              |           |
| 25      | 2               | 23              | عون تحكم  |
| 24      | 11              | 13              | عون تنفيذ |
| 100     | 18              | 82              | المجموع   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> -محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 217.

## 1-2- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله"<sup>1</sup>.

ولقد تم حصر العينة في دراستنا بـ 75 مفردة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية . وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة كما سيرد لاحقا تم توزيع 75 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 66 استبيان، وتم استثناء أربع استبيانات لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات المعتمدة 62 استبيان لإجراء المعالجات الإحصائية عليها أي بنسبة استرداد 82.66%.

## 2- وصف أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى طبيعة المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة، والإمكانيات المادية المتاحة وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان بأنه : "نموذج يضم مجموعة 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"<sup>2</sup>. وقد تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وأيضا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة الجامعيين، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى :

- معرفة مستوى وواقع العدالة التنظيمية في ENAP.
- معرفة مستوى وواقع الرضا الوظيفي في ENAP.
- معرفة علاقة وتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في ENAP.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية (أنظر الملحق رقم -01-)، وتتمثل فيما يلي :

### المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة. وقد تم

<sup>1</sup> - محمد خليل عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ط3، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، ص182.

ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي ( SPSS ) ،  
والجداول التالية توضح هذه الرموز :

الجدول رقم (04) : تحويل معلومات الجنس إلى رموز.

| الرمز | المعلومات |
|-------|-----------|
| 1     | ذكر       |
| 2     | أنثى      |

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (05) : تحويل معلومات العمر إلى رموز.

| الرمز | المعلومات                   |
|-------|-----------------------------|
| 1     | أقل من 30 سنة               |
| 2     | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 3     | 40 سنة فأكثر                |

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (06) : تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز.

| الرمز | المعلومات                   |
|-------|-----------------------------|
| 1     | ثانوي أو أقل                |
| 2     | جامعي (مستوى التدرج)        |
| 3     | جامعي (مستوى ما بعد التدرج) |

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (07) : تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز.

| الرمز | المعلومات |
|-------|-----------|
| 1     | عون تنفيذ |
| 2     | عون تحكم  |
| 3     | إطار      |

المصدر : من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (08) : تحويل معلومات عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة إلى رموز.

| الرمز | المعلومات                      |
|-------|--------------------------------|
| 1     | أقل من 5 سنوات                 |
| 2     | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 3     | 10 سنوات فأكثر                 |

المصدر : من إعداد الطالبة.

### المحور الثاني : العدالة التنظيمية (المتغير المستقل \* للدراسة)

ويتكون هذا المحور من 24 فقرة خصصت لقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكانت موزعة على ثلاثة محاور أو مجالات فرعية تقيس مستويات الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي :

- المجال الأول : خصص لقياس مستوى العدالة التوزيعية، ويضم العبارات رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07.
- المجال الثاني : خصص لقياس مستوى العدالة الإجرائية، ويضم العبارات رقم 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16.
- المجال الثالث : خصص لقياس مستوى العدالة التفاعلية (التعاملية)، ويضم العبارات رقم 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24.

### المحور الثاني : الرضا الوظيفي (المتغير التابع \*\* للدراسة)

ويتكون هذا المحور من 30 فقرة خصصت لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وكانت موزعة على ستة محاور أو مجالات فرعية وهي :

- المجال الأول : خصص لقياس مستوى الرضا عن الأجر، ويضم العبارات رقم 01، 02، 03، 04.
- المجال الثاني : خصص لقياس مستوى الرضا عن محتوى العمل، ويضم العبارات رقم 05، 06، 07، 08، 09.
- المجال الثالث : خصص لقياس مستوى الرضا عن الترقية والحوافز، ويضم العبارات رقم 10، 11، 12، 13، 14.
- المجال الرابع : خصص لقياس مستوى الرضا عن نمط الإشراف، ويضم العبارات رقم 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

\* المتغير المستقل يقصد به المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، وفي دراستنا هذه هو العدالة التنظيمية.

\*\* المتغير التابع يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل، وفي دراستنا هذه هو الرضا الوظيفي.

– **المجال الخامس** : خصص لقياس مستوى الرضا عن جماعات العمل، ويضم العبارات رقم 23، 24، 25، 26، 27، 28.

– **المجال السادس** : خصص لقياس مستوى الرضا عن ظروف العمل المادية، ويضم العبارتين رقم 29، 30.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) والثالث (الرضا الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي والموزعة كما هو موضح في الجدولين التاليين :

**الجدول رقم(09) : توزيع درجات عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي**

| موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| 5                     | 4                 | 3                  | 2                 | 1                     |

المصدر : من إعداد الطالبة.

**الجدول رقم(10) : توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي**

| راض بدرجة كبيرة جدا | راض بدرجة كبيرة | راض بدرجة متوسطة | راض بدرجة قليلة | راض بدرجة قليلة جدا |
|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------|
| 5                   | 4               | 3                | 2               | 1                   |

المصدر : من إعداد الطالبة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي أسئلة مغلقة فيما يخص أسئلة المحاور الثلاث، وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، بالإضافة إلى سؤال أخير مفتوح من أجل ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات يمكن الاستفادة منها لاحقا في التحليل. أي أن أداة الدراسة تحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح.

**المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS ويعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية. حيث يتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة لها، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية بصفة خاصة. وقد استخدمنا في دراستنا هذه الإصدار . SPSS16.0



وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة :

### 1- المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ( $0.8=5/4$ )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( $1+$ ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ( $1.8=1+0.8$ )، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي :

- من 1 إلى 1.80 يمثل (موافق بدرجة قليلة جدا) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، ويمثل (راض بدرجة قليلة جدا) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (موافق بدرجة قليلة) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، ويمثل (راض بدرجة قليلة) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (موافق بدرجة متوسطة) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، ويمثل (راض بدرجة متوسطة) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق بدرجة كبيرة) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، ويمثل (راض بدرجة كبيرة) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
- من 4.21 إلى 5 يمثل (موافق بدرجة كبيرة جدا) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، ويمثل (راض بدرجة كبيرة جدا) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

### 2- التكرارات والنسب المئوية

استخدمت للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

### 3- المتوسط الحسابي

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

### 4- الانحراف المعياري

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي . وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وتركزها، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

## 5- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

أستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، ويأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1 فإذا كان معامل الثبات مرتفعاً فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة، ويمكن القول أنه إذا زاد عن 60% يعتبر مناسباً عادة<sup>1</sup>.

## 6- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث والرضا الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين ويأخذ قيمة تتراوح بين (-1) و (+1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية أما إذا كانت الإشارة سلبية فإن العلاقة بين المتغيرين عكسية<sup>2</sup>.

## 7- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

أستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

## 8- اختبار t للعينات المستقلة T.test independent sample

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين : الجنس في هذه الدراسة)

## 9- تحليل التباين الأحادي One Way Anova

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة : العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة.

<sup>1</sup> -خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS (ط1، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2011)، ص138.

<sup>2</sup> -محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2006)، ص224.

## 10 - تحليل الانحدار الخطي البسيط Linear Regression

يتعلق تحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير المعروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل<sup>1</sup>. وقد استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لأن لدينا في هذه الدراسة متغير مستقل واحد (العدالة التنظيمية).

### المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، ومن ثم سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاور أداة الدراسة.

### 1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>2</sup>. كما يقصد به "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه"<sup>3</sup>. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي:

#### 1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين إضافة إلى الأستاذ المشرف، والذين أبدوا عددا من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها، انتمائها لمجال البحث وسلامة الصياغة اللغوية، حيث تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي.

#### 1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية استطلاعية عددها 15 فرد بالمنظمة محل الدراسة. ويقصد بالصدق البنائي أو الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم التحقق من الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وهذا ما يوضحه الجدولين التاليين :

<sup>1</sup> - خالد محمد السواغي، مرجع سبق ذكره، ص195.

<sup>2</sup> - عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه (الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص179.

<sup>3</sup> - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي (ط1، الإسكندرية، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)، ص167.

الجدول رقم (11) : معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور.

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | قيمة مستوى الدلالة | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | قيمة مستوى الدلالة |
|-------------|------------------------|--------------------|-------------|------------------------|--------------------|
| 13          | 0.774**                | 0.001              | 01          | 0.882**                | 0.000              |
| 14          | 0.657**                | 0.008              | 02          | 0.736**                | 0.002              |
| 15          | 0.794**                | 0.000              | 03          | 0.759**                | 0.001              |
| 16          | 0.929**                | 0.000              | 04          | 0.828**                | 0.000              |
| 17          | 0.797**                | 0.000              | 05          | 0.851**                | 0.000              |
| 18          | 0.773**                | 0.001              | 06          | 0.546*                 | 0.035              |
| 19          | 0.731**                | 0.002              | 07          | 0.720**                | 0.002              |
| 20          | 0.787**                | 0.000              | 08          | 0.591*                 | 0.020              |
| 21          | 0.680**                | 0.005              | 09          | 0.717**                | 0.003              |
| 22          | 0.756**                | 0.001              | 10          | 0.764**                | 0.001              |
| 23          | 0.710**                | 0.003              | 11          | 0.592*                 | 0.020              |
| 24          | 0.752**                | 0.001              | 12          | 0.600*                 | 0.018              |

\*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، \*\*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم (12) : معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور.

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | قيمة مستوى الدلالة | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | قيمة مستوى الدلالة |
|-------------|------------------------|--------------------|-------------|------------------------|--------------------|
| 16          | 0.793**                | 0.000              | 01          | 0.703**                | 0.003              |
| 17          | 0.852**                | 0.000              | 02          | 0.943**                | 0.000              |
| 18          | 0.770**                | 0.001              | 03          | 0.704**                | 0.003              |
| 19          | 0.869**                | 0.000              | 04          | 0.921**                | 0.000              |
| 20          | 0.809**                | 0.000              | 05          | 0.867**                | 0.000              |
| 21          | 0.807**                | 0.000              | 06          | 0.673**                | 0.006              |
| 22          | 0.885**                | 0.000              | 07          | 0.550*                 | 0.034              |
| 23          | 0.821**                | 0.000              | 08          | 0.710**                | 0.003              |
| 24          | 0.784**                | 0.001              | 09          | 0.711**                | 0.003              |
| 25          | 0.732**                | 0.002              | 10          | 0.798**                | 0.000              |
| 26          | 0.791**                | 0.000              | 11          | 0.763**                | 0.001              |
| 27          | 0.839**                | 0.000              | 12          | 0.690**                | 0.004              |
| 28          | 0.690**                | 0.004              | 13          | 0.656**                | 0.008              |
| 29          | 0.923**                | 0.000              | 14          | 0.788**                | 0.000              |
| 30          | 0.998**                | 0.000              | 15          | 0.845**                | 0.000              |

\* معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، \*\* معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وبين الدرجة الكلية له.

## 2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة "أنه في حالة إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج"<sup>1</sup>. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ على نفس العينة المسحوبة سابقا (15 فرد) وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

<sup>1</sup> -خالد محمد السواغي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الجدول رقم (13) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة .

| محاور الاستبيان        | عدد العبارات | ثبات المحور |
|------------------------|--------------|-------------|
| محور العدالة التنظيمية | 24           | 0.961       |
| محور الرضا الوظيفي     | 30           | 0.978       |
| معامل الثبات العام     | 54           | 0.984       |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ بلغت 0.961 بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية و0.978 بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.984 وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة، وبعد القيام بتوزيعها واستردادها وحذف الغير صالح منها، قمنا بإدخال البيانات التي تحصلنا عليها بعد ترميزها في البرنامج الإحصائي SPSS لتصبح جاهزة للتحليل الإحصائي.

ولمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية\* تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (أنظر الملحق رقم -02-) وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (14) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

| المحاور           | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة |
|-------------------|--------|--------------------|
| العدالة التنظيمية | 0.635  | 0.815              |
| الرضا الوظيفي     | 0.721  | 0.676              |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور تفوق 0.05، إذ بلغت 0.815 بالنسبة للعدالة التنظيمية، و0.676 بالنسبة للرضا الوظيفي، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

\* الاختبارات الإحصائية المعلمية هي التي تعتمد على الافتراضات الخاصة بخصائص المجتمع مثل اختبار "t-test" واختبار "ف" ... Anova

### المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى وواقع العدالة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لهم، سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتحرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة.

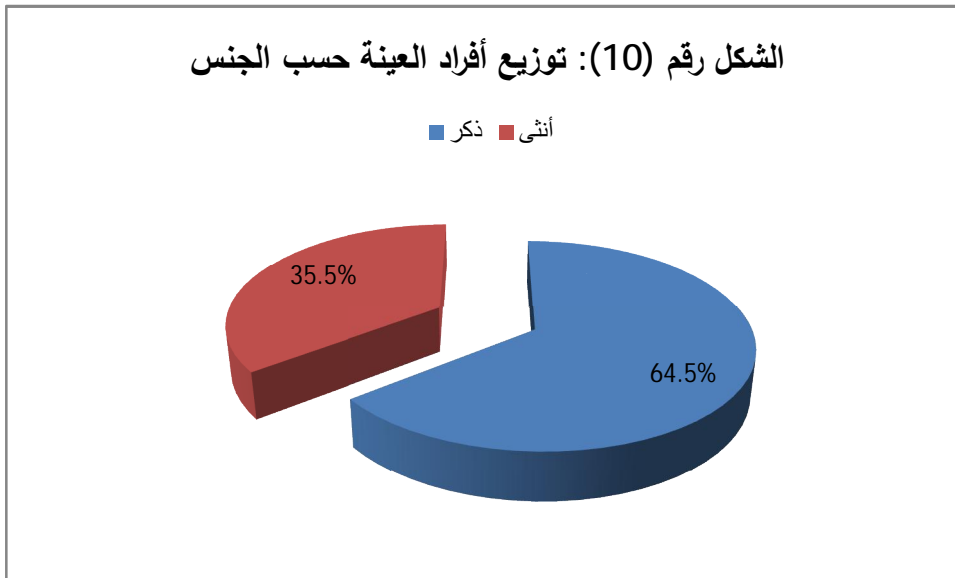
#### 1- متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

#### الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| %64.5  | 40      | ذكر     |
| %35.5  | 22      | أنثى    |
| %100   | 62      | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، بحيث كانت النسبة الأعلى من نصيب الذكور والتي بلغت نسبتهم 64.5 % أي ما يعادل 40 فرد، أما النسبة المتبقية فهي من نصيب الإناث والتي كانت 35.5 % أي ما يعادل 22 فرد.

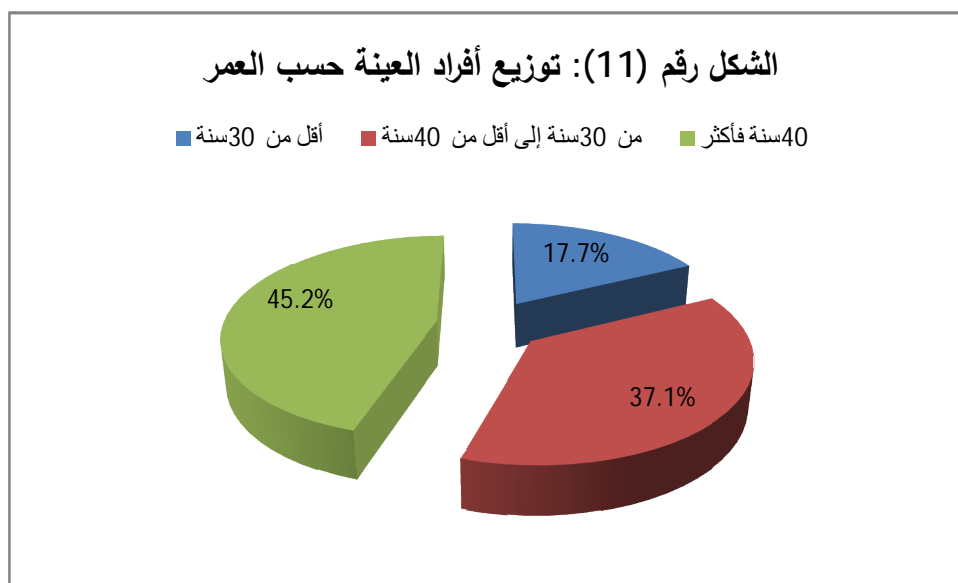
## 2- متغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

| النسبة | التكرار | العمر                       |
|--------|---------|-----------------------------|
| 17.7%  | 11      | أقل من 30 سنة               |
| 37.1%  | 23      | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 45.2%  | 28      | 40 سنة فأكثر                |
| 100%   | 62      | المجموع                     |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 40 سنة ويقدر عددهم بـ 28 فرد، أي ما نسبته 45.2 % من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بمجموع 23 فرد، أي ما نسبته 37.1% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد أن الفئة العمرية الأقل عددا في العينة هي الفئة الأقل من 30 سنة فقد بلغ عددها 11 فرد، أي ما نسبته 17.7 % من الحجم الإجمالي للعينة. فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 40 سنة وهذا قد يشكل خطر على المؤسسة وهو خطر مغادرة مجموعة كبيرة منهم.



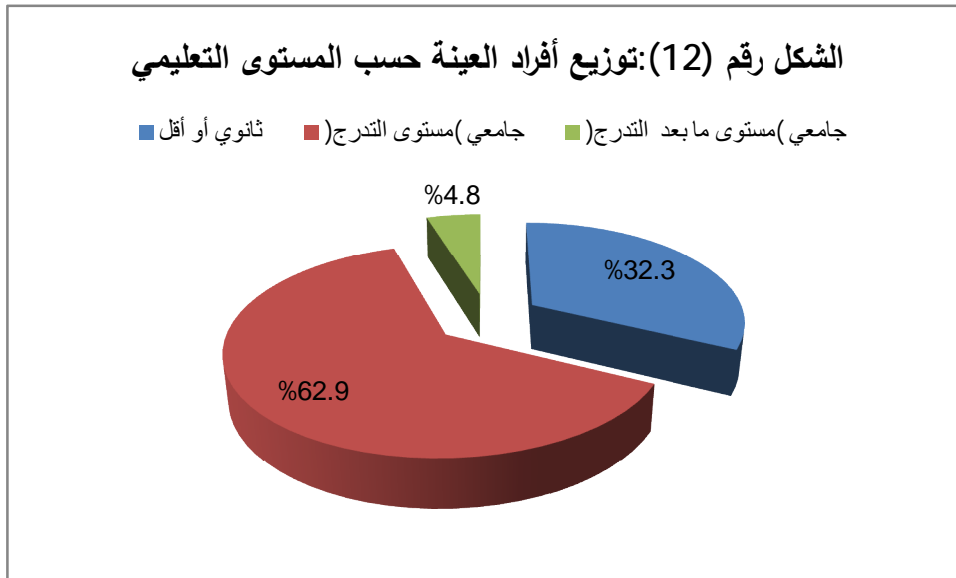
### 3- متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي            |
|--------|---------|-----------------------------|
| 32.3%  | 20      | ثانوي أو أقل                |
| 62.9%  | 39      | جامعي (مستوى التدرج)        |
| 4.8%   | 3       | جامعي (مستوى ما بعد التدرج) |
| 100%   | 62      | المجموع                     |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 39 فرد من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، وهم يمثلون ما نسبته 62.9% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 20 فرداً، أي ما نسبته 32.3% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي (مستوى ما بعد التدرج) 3 أفراد، أي ما نسبته 4.8% من الحجم الإجمالي للعينة. فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا ما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل المؤسسة.

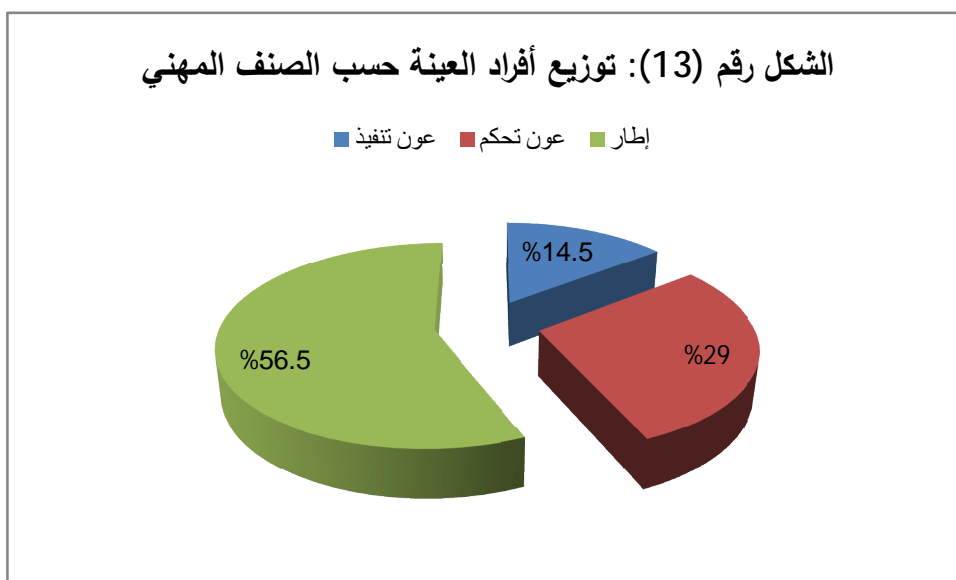
#### 4- متغير الصنف المهني

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم (18) : توزيع أفراد العينة وفق متغير الصنف المهني

| النسبة | التكرار | الصنف المهني |
|--------|---------|--------------|
| 14.5%  | 9       | عون تنفيذ    |
| 29%    | 18      | عون تحكم     |
| 56.5%  | 35      | إطار         |
| 100%   | 62      | المجموع      |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطار، حيث كان عددهم 35 فرد أي ما نسبته 56.5% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم فئة أعوان التحكم بمجموع 18 فرد أي ما نسبته 29% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد فئة أعوان التنفيذ والتي ضمت 9 أفراد أي ما نسبته 14.5%. فنلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الإطار المناطة بهم عملية متابعة المشاريع ومراقبتها.

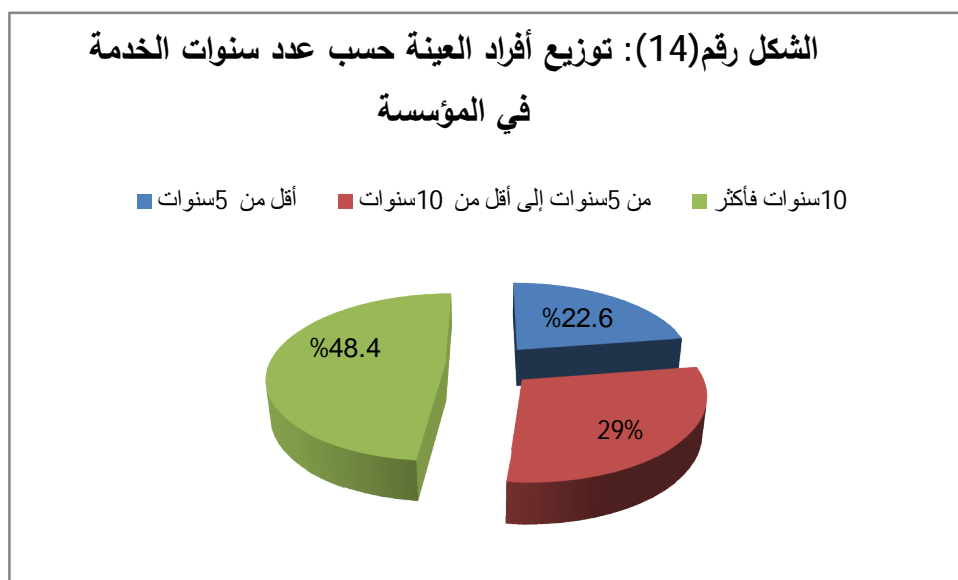
5- متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خدمتهم بالمؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

| عدد سنوات الخدمة               | التكرار | النسبة |
|--------------------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات                 | 14      | 22.6%  |
| من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 18      | 29%    |
| 10 سنوات فأكثر                 | 30      | 48.4%  |
| المجموع                        | 62      | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات حيث كان عددهم 30 فرد، أي ما نسبته 48.4% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تلتهم الفئة ذات سنوات الخبرة ما بين 5 و 10 سنوات بمجموع 18 فرد أي ما نسبته 29% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد الفئة ذات سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والتي ضمت 14 فرد أي ما نسبته 22.6% من الحجم الإجمالي للعينة. وتدل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد العينة حيث يتمتع أغلبية العمال في المؤسسة بخبرة عملية طويلة، وهذا يعني أن هناك استقرار في قوة العمل بالمؤسسة، حيث يفضل العاملون البقاء فيها، بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشرا على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالمؤسسة وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة.

**المطلب الثاني : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على المحورين الثاني والثالث للاستبيان.**

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة كل من محور العدالة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي.

#### **1- مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة**

لمعرفة مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التنظيمية (أنظر الملحق رقم -03-)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى إدراك كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

#### **1-1- مستوى العدالة التوزيعية لدى أفراد عينة الدراسة**

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالعدالة التوزيعية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العدالة التوزيعية، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (20) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية

| الرقم | العبرة  | التكرار | درجة الموافقة |       |        |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------|---------------|-------|--------|-------|-----------|-----------------|-------------------|
|       |   |         | كبيرة جدا     | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                 |                   |
| 01    | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها في العمل.         | التكرار | 0             | 4     | 27     | 23    | 8         | 2.44            | 0.80              |
|       |   | %       | 0             | 6.5   | 43.5   | 37.1  | 12.9      |                 |                   |
| 02    | يتماثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لك في الجهود.       | التكرار | 1             | 9     | 21     | 20    | 11        | 2.50            | 1.00              |
|       |   | %       | 1.6           | 14.5  | 33.9   | 32.3  | 17.7      |                 |                   |
| 03    | يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية.   | التكرار | 4             | 4     | 17     | 17    | 20        | 2.27            | 1.18              |
|       |   | %       | 6.5           | 6.5   | 27.4   | 27.4  | 32.3      |                 |                   |
| 04    | يعتمد استحقاق الترقية في المؤسسة على مبدأ الجدارة والكفاءة.               | التكرار | 2             | 3     | 19     | 15    | 23        | 2.13            | 1.08              |
|       |   | %       | 3.2           | 4.8   | 30.6   | 24.2  | 37.1      |                 |                   |
| 05    | يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مؤسستك بصورة عادلة.            | التكرار | 2             | 5     | 14     | 19    | 22        | 2.13            | 1.09              |
|       |   | %       | 3.2           | 8.1   | 22.6   | 30.6  | 35.5      |                 |                   |
| 06    | أعباءك وواجباتك الوظيفية مناسبة جدا بالنظر إلى مؤهلاتك العلمية وقدراتك.   | التكرار | 2             | 12    | 18     | 13    | 17        | 2.50            | 1.18              |
|       |   | %       | 3.2           | 19.4  | 29.0   | 21.0  | 27.4      |                 |                   |
| 07    | يتم توزيع المواد والأدوات اللازمة لانجاز العمل على العاملين بطريقة عادلة. | التكرار | 3             | 11    | 18     | 15    | 15        | 2.55            | 1.18              |
|       |   | %       | 4.8           | 17.7  | 29.0   | 24.2  | 24.2      |                 |                   |
| 0.71  | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة التوزيعية                  |         |               |       |        |       |           | 2.34            |                   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التوزيعية كان بدرجة قليلة، أي أنهم غير موافقين على ممارسة العدالة التوزيعية في مؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التوزيعية 2.34 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس المستوى المنخفض من ممارسة العدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة العدالة التوزيعية، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.71، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة على جميع عبارات محور العدالة التوزيعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.13 و 2.55، ويمكن ترتيب تلك

العبارات ترتيباً تنازلياً وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً كالتالي :

- جاءت العبارة رقم 07 وهي "يتم توزيع المواد والأدوات اللازمة لانجاز العمل على العاملين بطريقة عادلة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.55 وانحراف معياري 1.18، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن عملية توزيع المواد والأدوات على العاملين لا تتم بصورة عادلة في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 02 وهي "يتمثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لك في الجهود" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.50 وانحراف معياري 1.00، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى أنه عندما يقارن الفرد الأجر الذي يحصل عليه مع الأجر الذي يحصل عليه فرد آخر يبذلان نفس الجهد فإنه يشعر بعدم المساواة والظلم .
- جاءت العبارة رقم 06 وهي "أعبائك وواجباتك الوظيفية مناسبة جداً بالنظر إلى مؤهلاتك العلمية وقدراتك" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.50 وانحراف معياري 1.18، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى عدم توافق ما يكلف به العامل مع ما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فمؤهلاتهم تفوق عادة المناصب الممنوحة لهم.
- جاءت العبارة رقم 01 وهي "يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.44 وانحراف معياري 0.80، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى عدم تناسب الأجر الذي يحصل عليه العامل مع الجهود التي يبذلها أي أن مدخلاته أكبر من مخرجاته مما يشعره بالظلم.
- جاءت العبارة رقم 03 وهي "يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.27 وانحراف معياري 1.18 ، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى أن عملية توزيع الحوافز والمكافآت في المؤسسة لا تتم بصورة عادلة وفقاً للاستحقاق.
- جاءت العبارة رقم 04 وهي "يعتمد استحقاق الترقية في المؤسسة على مبدأ الجدارة والكفاءة" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.13 وانحراف معياري 1.08، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى عدم عدالة سياسة الترقية وهذا ما أكدته الإجابة عن العبارة 11 من محور الرضا الوظيفي.
- جاءت العبارة رقم 05 وهي " يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مؤسستك بصورة عادلة" في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.13 وانحراف معياري 1.09، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، بمعنى عدم عدالة نظام توزيع المهام والمناصب بين العاملين في المؤسسة.

إذن فكما هو ملاحظ كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور العدالة التوزيعية تدل على المستوى المنخفض لهذا النوع من العدالة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

- غياب العدالة في نظام توزيع المهام يفسر بعدم وجود قوانين وقرارات محددة وواضحة تنظم مسألة توزيع المهام والمسؤوليات مما يشعرهم بأنهم في الغالب غير متساوين فيما بينهم في أعباء العمل، كما أن هناك أسباب أخرى كالمحسوبية المحاباة، القرابة والجهوية بالإضافة إلى سوء التسيير وغياب التنسيق مع العمال.
- عدم عدالة نظام الحوافز والمكافآت والترقيات مما جعله نظام غير فعال، حيث أن هناك بعض العمال من يقدم الأفضل للمؤسسة ويؤدي وظيفته على أحسن وجه ويلتزم بواجباته ولكنه لا يستوف حقه في المكافأة والترقية ولا يكافأ على أدائه الجيد ومشاركته الفعالة، وهذا من شأنه أن ينعكس سلبا على إدراكهم للعدالة التوزيعية.
- نظرا للأدوار والمهام الحيوية والكثيرة التي تقع على عاتق العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة، بحيث تعتبر مركز الإشراف والمتابعة على ثمانية وحدات فرعية مما يستدعي من العاملين في المديرية العامة بذل جهود عالية لانجاز واجباتهم وضمان السير الحسن للمديرية ووحداتها، وهم في نفس الوقت لا يحصلون على مكافآت وحوافز عادلة مما يقودهم للشعور بأن ما يحصلون عليه من عوائد لا توازي حجم الأعباء الوظيفية التي يؤديونها.
- نظام توزيع العمل في المؤسسة محل الدراسة لا يراعي تقسيم العمل على العاملين وفق قدراتهم ومهاراتهم، مما ساعد في تعزيز عدم إدراكهم للعدالة التوزيعية في عملهم نتيجة إدراكهم لعدم توافق متطلبات عملهم مع قدراتهم الشخصية.

#### 1-2- مستوى العدالة الإجرائية لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالعدالة الإجرائية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العدالة الإجرائية، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (21) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية

| الرقم | العبارة   | التكرار  | درجة الموافقة |       |        |       |           | الانحراف المتوسط الحسابي |
|-------|---|--|---------------|-------|--------|-------|-----------|--------------------------|
|       |   |  | كبيرة جدا     | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                          |
| 08    | يطبق رئيسك المباشر الإجراءات والقرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء أو تمييز أو تحيز.  | التكرار  | 5             | 16    | 15     | 11    | 15        | 2.76                     |
|       |   | %  | 8.1           | 25.8  | 24.2   | 17.7  | 24.2      |                          |
| 09    | تتم عملية تقييم أداء العاملين بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع.  | التكرار  | 3             | 13    | 20     | 13    | 13        | 2.68                     |
|       |   | %  | 4.8           | 21.0  | 32.3   | 21.0  | 21.0      |                          |
| 10    | يخضع جميع العاملين بنفس الشكل للقانون الداخلي للمؤسسة.  | التكرار  | 9             | 16    | 20     | 9     | 8         | 3.15                     |
|       |   | %  | 14.5          | 25.8  | 32.3   | 14.5  | 12.9      |                          |
| 11    | تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفقا للاحتياجات التدريبية للعمال.  | التكرار  | 3             | 2     | 11     | 13    | 33        | 1.85                     |
|       |   | %  | 4.8           | 3.2   | 17.7   | 21.0  | 53.2      |                          |
| 12    | يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.   | التكرار  | 1             | 5     | 17     | 16    | 23        | 2.11                     |
|       |   | %  | 1.6           | 8.1   | 27.4   | 25.8  | 37.1      |                          |
| 13    | يتخذ رئيسك المباشر القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة .                                | التكرار  | 3             | 10    | 24     | 10    | 15        | 2.61                     |
|       |   | %  | 4.8           | 16.1  | 38.7   | 16.1  | 24.2      |                          |
| 14    | يوضح رئيسك المباشر للعاملين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.   | التكرار  | 1             | 11    | 22     | 13    | 15        | 2.52                     |
|       |   | %  | 1.6           | 17.7  | 35.5   | 21.0  | 24.2      |                          |
| 15    | يراعي رئيسك المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.   | التكرار  | 2             | 17    | 18     | 11    | 14        | 2.71                     |
|       |   | %  | 3.2           | 27.4  | 29.0   | 17.7  | 22.6      |                          |
| 16    | يسمح رئيسك المباشر للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية ويقوم بتعديلها إذا اتضح عدم صحتها. | التكرار  | 2             | 7     | 24     | 10    | 19        | 2.40                     |
|       |   | %  | 3.2           | 11.3  | 38.7   | 16.1  | 30.6      |                          |
| 0.90  | 2.53  | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة الإجرائية |               |       |        |       |           |                          |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة الإجرائية كان بدرجة قليلة، أي أنهم غير موافقين على ممارسة العدالة الإجرائية في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة الإجرائية 2.53 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس المستوى المنخفض من ممارسة العدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة.



كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة العدالة الإجرائية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.90 ، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة إلى متوسطة على عبارات محور العدالة الإجرائية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 1.85 و 3.15، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 10 وهي "يخضع جميع العاملين بنفس الشكل للقانون الداخلي للمؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.15 وبانحراف معياري 1.23، وهذا يعني أن القانون الداخلي للمؤسسة يطبق على الجميع بصورة متوسطة .
- جاءت العبارة رقم 08 وهي " يطبق رئيسك المباشر الإجراءات والقرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء أو تمييز أو تحيز" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.76 وبانحراف معياري 1.30، وهذا يعني أن تطبيق الإجراءات والقرارات يتم على الجميع بدون استثناء بصورة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم 15 وهي " يراعي رئيسك المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.71 وبانحراف معياري 1.19، وهذا يعني أن الرؤساء في المؤسسة يلتزمون بالمعايير الأخلاقية بصورة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم 09 وهي " تتم عملية تقييم أداء العاملين بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.68 وبانحراف معياري 1.17، وهذا يعني أن معايير تقييم الأداء عادلة وواضحة بالنسبة للعاملين بصورة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم 13 وهي " يتخذ رئيسك المباشر القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.61 وبانحراف معياري 1.16، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بناء على المعلومات الدقيقة بصورة متوسطة أي لا تتم بصورة اعتباطية وذاتية.
- جاءت العبارة رقم 14 وهي " يوضح رئيسك المباشر للعاملين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.52 وبانحراف معياري 1.10، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء في المؤسسة لا يوضحون محتوى القرارات للعاملين ولا يزودونهم بتفاصيل وشروحات إضافية عنها.

- جاءت العبارة رقم 16 وهي " يسمح رئيسك المباشر للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية ويقوم بتعديلها إذا اتضح عدم صحتها " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.40 و بانحراف معياري 1.14، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء في المؤسسة لا يسمحون بمعارضة وتعديل القرارات التي يصدرونها حتى وإن كانت خاطئة.
  - جاءت العبارة رقم 12 وهي " يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل " في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.11 و بانحراف معياري 1.06، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة لا يشاركون في صناعة واتخاذ القرارات ولا يبدون رأيهم فيها.
  - جاءت العبارة رقم 11 وهي " تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفقا للاحتياجات التدريبية للعمال " في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.85 و بانحراف معياري 1.13، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الدورات التدريبية لا تمنح للعاملين بشكل عادل وفق لاحتياجاتهم لها .
- إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور العدالة الإجرائية تدل على المستوى المنخفض والقريب من المتوسط لهذا النوع من العدالة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :
- وضوح معايير تقييم الأداء للجميع بدرجة متوسطة تعكس مهارات الرؤساء في تقييم أداء العاملين وأن عملية التقييم لا تتأثر بالعلاقات الشخصية وتتسم بالعدالة ولكن بدرجة متوسطة.
  - وجود نظام داخلي للمؤسسة يشتمل على الإجراءات والقوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات للجميع، ولكنه يطبق بصورة متوسطة على العاملين.
  - يمكن تفسير عدم العدالة في الاستفادة من الدورات التدريبية إلى غياب أو افتقار المؤسسة إلى نظام للتدريب مبني على أسس موضوعية تضمن حق كل فرد في تطوير ذاته.
  - تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات وعدم إتاحتها قدرًا كافيًا من مشاركة المرؤوسين في اتخاذها قد يرجع إلى عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ثقة كاملة اعتقادًا منهم بأن القرارات المهمة يجب أن يطمئن الرؤساء إلى اتخاذها بأنفسهم، وأن المرؤوسين غير قادرين على المشاركة في صنع واتخاذ تلك القرارات، أو من منطلق أن مركزهم الإداري كرؤساء يعطيهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات دون الحاجة لتبريرها وتوضيحها للمرؤوسين وعدم السماح لهم بمعارضتها أو مناقشتها، كل هذا من شأنه أن ينعكس سلبيًا على إدراكهم للعدالة الإجرائية.

1-3- مستوى العدالة التفاعلية (التعاملية) لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالعدالة التفاعلية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العدالة التفاعلية، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (22) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |       |        |       |           | التكرار النسبة % | العبرة  | الرقم |
|-------------------|-----------------|--|-------|--------|-------|-----------|------------------|---|-------|
|                   |                 | قليلة جدا  | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا |                  |   |       |
| 1.22              | 2.71            | 14   | 12    | 17     | 16    | 3         | التكرار          | يراعي رئيسك المباشر الموضوعية وعدم التحيز في تعامله مع العاملين.                                  | 17    |
|                   |                 | 22.6   | 19.4  | 27.4   | 25.8  | 4.8       | %                |   |       |
| 1.20              | 2.53            | 17   | 12    | 18     | 13    | 2         | التكرار          | يعمل رئيسك المباشر على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين.             | 18    |
|                   |                 | 27.4   | 19.4  | 29.0   | 21.0  | 3.2       | %                |   |       |
| 1.07              | 2.94            | 8  | 10    | 25     | 16    | 3         | التكرار          | عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير واهتمام.          | 19    |
|                   |                 | 12.9   | 16.1  | 40.3   | 25.8  | 4.8       | %                |   |       |
| 1.10              | 2.47            | 17   | 9     | 28     | 6     | 2         | التكرار          | عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبك الشخصية ومصالحك كعامل.   | 20    |
|                   |                 | 27.4   | 14.5  | 45.2   | 9.7   | 3.2       | %                |   |       |
| 1.14              | 2.50            | 14   | 18    | 18     | 9     | 3         | التكرار          | يشرح لك رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتك بشكل واضح جدا .                   | 21    |
|                   |                 | 22.6   | 29.0  | 29.0   | 14.5  | 4.8       | %                |   |       |
| 1.17              | 2.35            | 21   | 10    | 21     | 8     | 2         | ك                | يناقش رئيسك المباشر معك النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك بكل صدق وصرحة. | 22    |
|                   |                 | 33.9   | 16.1  | 33.9   | 12.9  | 3.2       | %                |   |       |
| 1.17              | 2.48            | 17   | 13    | 19     | 11    | 2         | التكرار          | يتعامل رئيسك المباشر بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين العاملين.                                | 23    |
|                   |                 | 27.4   | 21.0  | 30.6   | 17.7  | 3.2       | %                |   |       |
| 1.17              | 2.44            | 17   | 16    | 16     | 11    | 2         | التكرار          | يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين .   | 24    |
|                   |                 | 27.4   | 25.8  | 25.8   | 17.7  | 3.2       | %                |   |       |
| 0.98              | 2.55            | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة التفاعلية (التعاملية) |       |        |       |           |                  |   |       |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التفاعلية (التعاملية) كان بدرجة قليلة، أي أنهم غير موافقين على ممارسة العدالة التفاعلية في مؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التفاعلية 2.55 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس المستوى المنخفض من ممارسة العدالة التفاعلية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة العدالة التفاعلية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.98، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة قليلة إلى متوسطة على عبارات محور العدالة التفاعلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.35 و 2.94، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 19 وهي " عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير واهتمام " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.94 وبانحراف معياري 1.07، وهذا يعني أن هناك نوع من الاحترام والتقدير بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 17 وهي " يراعي رئيسك المباشر الموضوعية وعدم التحيز في تعامله مع العاملين " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.71 وبانحراف معياري 1.22، وهذا يعني أن الرؤساء في المؤسسة يتعاملون بموضوعية وعدم التحيز مع المرؤوسين نوعا ما أي بصورة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم 18 وهي " يعمل رئيسك المباشر على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.53 وبانحراف معياري 1.20، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء في المؤسسة لا يهتمون عادة بتنمية العلاقات الإنسانية مع العاملين في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 21 وهي " يشرح لك رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتك بشكل واضح جدا " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.50 وبانحراف معياري 1.14، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يقدمون شروحات وتفسيرات للقرارات التي يتخذونها للعاملين وهذا يؤكد الإجابة عن العبارة 14 من محور العدالة الإجرائية.

- جاءت العبارة رقم 23 وهي " يتعامل رئيسك المباشر بكل بنزاهة وعدالة في حل الصراعات بين العاملين " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.48 و بانحراف معياري 1.17، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يتعاملون بنزاهة في حل الصراعات بين المرؤوسين.
  - جاءت العبارة رقم 20 وهي " عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبك الشخصية ومصالحك كعامل " في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.47 و بانحراف معياري 1.10، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يهتمون بمصلحة المرؤوس ومطالبه الشخصية .
  - جاءت العبارة رقم 24 وهي " يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.44 و بانحراف معياري 1.17، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يتيحون فرص الحوار والتواصل مع المرؤوسين.
  - جاءت العبارة رقم 22 وهي " يناقش رئيسك المباشر معك النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك بكل صدق وصراحة " في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.35 و بانحراف معياري 1.17، أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن الرؤساء لا يقبلون مناقشة النتائج المترتبة عن القرارات التي يتخذونها وهذا يؤكد الإجابة عن العبارة 16 من محور العدالة الإجرائية.
- إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور العدالة التفاعلية تدل على المستوى المنخفض والقريب من المتوسط لهذا النوع من العدالة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :
- قصور الرؤساء في المديرية العامة في إيجاد قنوات اتصال فعالة ومستمرة مع جميع العاملين بدون استثناء سواء لاستقبال آرائهم أو مقترحاتهم أو لتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها تجاه بعض القرارات، وعدم اهتمامهم بتنمية العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه من شأنه أن ينعكس سلبا على إدراكهم للعدالة التفاعلية.
  - عدم الأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم يمكن تفسيره بأنه من الصعب الاستجابة لمطالب جميع العاملين الشخصية كون ربط تلك القرارات بمصالح شخصية قد يتعارض مع المصلحة العامة بل أنه قد يؤثر على جوانب أخرى من تطبيقات العدالة التنظيمية.

- قد تكون المحسوبة والمحابة والقرباة السبب في شعور العاملين بعدم عدالة وموضوعية الرؤساء في حل الصراعات والمشاكل التي تحدث بين العاملين وهذا يسهم حتما في تعزيز شعور المرؤوسين بغياب العدالة التفاعلية.

ولمعرفة المستوى الكلي للعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (23) : مستويات العدالة التنظيمية الكلية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

| أنواع العدالة التنظيمية  | رقم العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| العدالة التوزيعية        | من 01 إلى 07 | 2.34            | 0.71              |
| العدالة الإجرائية        | من 08 إلى 16 | 2.53            | 0.90              |
| العدالة التفاعلية        | من 17 إلى 24 | 2.55            | 0.98              |
| العدالة التنظيمية الكلية | من 01 إلى 24 | 2.49            | 0.81              |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية كان بدرجة قليلة، أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التنظيمية 2.49 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس المستوى المنخفض من ممارسة العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة العدالة التنظيمية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.81، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

إذن فالدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة منخفضة، ويعتبر هذا المستوى المنخفض من العدالة التنظيمية مؤشرا سلبيا في السلوك التنظيمي والإداري في المؤسسة، وتعزو الباحثة غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إلى عدم إدراك الرؤساء لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه قيم العدالة والنزاهة داخل المؤسسة وما له من انعكاسات إيجابية على العامل والمؤسسة معا، فما لاحظناه في هذه المؤسسة عدم اهتمام الرؤساء بحسن التعامل مع المرؤوسين ووجود محاباة وتمييز بين العاملين سواء في المعاملة أو في توزيع المهام والمسؤوليات أو في تنفيذ الأنظمة والقوانين على الجميع.

كما نلاحظ أيضا من النتائج الموضحة في الجدول أن جميع درجات المجالات الثلاث كانت متقاربة وجميعها جاءت بدرجة قليلة، ونفسر ذلك إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين المحاور الثلاث للعدالة التنظيمية وتكامل المهام بعضها مع بعض وهذه النتيجة تتوافق مع ما ذكرناه في الجانب النظري (العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية).

## 2- مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

لمعرفة مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي (أنظر الملحق رقم -03-)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن جماعات العمل والرضا عن ظروف العمل المادية.

### 2-1- مستوى الرضا عن الأجر لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن الأجر، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الأجر، حيث جاءت النتائج كالتالي :

#### الجدول رقم (24): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الأجر

| الرقم | العبرة   | التكرار<br>النسبة<br>%                                | درجة الرضا   |       |        |       |              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------|--|---|--------------|-------|--------|-------|--------------|--------------------|----------------------|
|       |  |   | كبيرة<br>جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جدا |                    |                      |
| 01    | كفاية الأجر الذي تتقاضاه لتلبية متطلبات المعيشة.                 | التكرار   | 0            | 2     | 26     | 17    | 17           | 2.21               | 0.89                 |
|       |  | %   | 0            | 3.2   | 41.9   | 27.4  | 27.4         |                    |                      |
| 02    | توافق الأجر الذي تتقاضاه مع ما تتمتع به من مؤهلات وخبرات.        | التكرار   | 0            | 5     | 16     | 19    | 22           | 2.06               | 0.97                 |
|       |  | %   | 0            | 8.1   | 25.8   | 30.6  | 35.5         |                    |                      |
| 03    | الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه. | التكرار   | 0            | 3     | 13     | 26    | 20           | 1.98               | 0.86                 |
|       |  | %   | 0            | 4.8   | 21.0   | 41.9  | 32.3         |                    |                      |
| 04    | عدالة الأجر الذي تتقاضاه بالنظر إلى الجهود التي تقدمها.          | التكرار   | 0            | 6     | 19     | 22    | 15           | 2.26               | 0.94                 |
|       |  | %   | 0            | 9.7   | 30.6   | 35.5  | 24.2         |                    |                      |
| 0.75  | 2.13   | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن الأجر |              |       |        |       |              |                    |                      |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر كان بدرجة قليلة، أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن أجورهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 2.13 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس عدم رضا أفراد عينة الدراسة على الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن الأجر، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.75، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة قليلة على جميع عبارات محور الرضا عن الأجر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 1.98 و 2.26، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كالآتي:

- جاءت العبارة رقم 04 وهي " عدالة الأجر الذي تتقاضاه بالنظر إلى المجهودات التي تقدمها" في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.26 و بانحراف معياري 0.94، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بالنظر إلى حجم المجهودات التي يبذلونها في العمل.

- جاءت العبارة رقم 01 وهي " كفاية الأجر الذي تتقاضاه لتلبية متطلبات المعيشة " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.21 و بانحراف معياري 0.89، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن كفاية الأجر الذي يتقاضونه بالنظر إلى تكاليف وأعباء المعيشة.

- جاءت العبارة رقم 02 وهي " توافق الأجر الذي تتقاضاه مع ما تتمتع به من مؤهلات وخبرات " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.06 و بانحراف معياري 0.97، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بالنظر إلى المؤهلات والقدرات التي يملكونها.

- جاءت العبارة رقم 03 وهي " الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه " في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.98 و بانحراف معياري 0.86، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بالمقارنة مع ما يتقاضاه غيرهم في مؤسسات أخرى.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن الأجر تدل على المستوى المنخفض من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن أجورهم، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :



## الفصل الثالث : دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

- عدم تناسب الأجر مع الجهود التي يبذلونها في العمل فهي غير مناسبة وليست كافية، أولاً لأن المهام التي يقومون بها كثيرة، أما ثانياً فانخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة المتزايد وزيادة أعباء الحياة يشعر العاملين بضيق مجهوداتهم من أجل سد احتياجاتهم وتلبية طموحاتهم ومسؤولياتهم.
- الأفراد دائماً يطمعون في الحصول على المزيد من المكافآت والأجور نتيجة لضغوط الحياة المادية مما قلل رضاهم عن جانب الأجر.
- الانخفاض في الأجر التي يتلقاها العاملين مقارنة بالأجر التي يتلقاها العاملون في المؤسسات الأخرى، وكذلك الزيادات السنوية المعطاة لهم مقارنة مع طبيعة المهنة وما يترتب عليها من متاعب ومشاق لا يصل للحد الذي من خلاله يحقق الحاجات الأساسية لهم.

### 2-2- مستوى الرضا عن محتوى العمل لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن محتوى العمل، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا عن محتوى العمل، حيث جاءت النتائج كالتالي :

#### الجدول رقم (25) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الرضا  |       |        |       |           | التكرار النسبة % | العبرة  | الرقم |
|-------------------|-----------------|---|-------|--------|-------|-----------|------------------|---|-------|
|                   |                 | قليلة جدا   | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا |                  |   |       |
| 0.97              | 2.56            | 11  | 14    | 29     | 7     | 1         | التكرار          | وضوح إجراءات وأهداف ومتطلبات العمل في المؤسسة.                      | 05    |
|                   |                 | 17.7  | 22.6  | 46.8   | 11.3  | 1.6       | %                |   |       |
| 0.98              | 2.65            | 9   | 15    | 29     | 7     | 2         | التكرار          | كفاءة وكفاية القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة .             | 06    |
|                   |                 | 14.5  | 24.2  | 46.8   | 11.3  | 3.2       | %                |   |       |
| 1.05              | 2.50            | 15  | 12    | 14     | 11    | 0         | التكرار          | ملائمة طبيعة العمل الذي تقوم به بالنظر إلى تخصصك وقدراتك وإمكاناتك. | 07    |
|                   |                 | 24.2  | 19.4  | 38.7   | 17.7  | 0         | %                |   |       |
| 1.06              | 2.44            | 16  | 13    | 24     | 8     | 1         | التكرار          | تمتعك بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملك.                       | 08    |
|                   |                 | 25.8  | 21.0  | 38.7   | 12.9  | 1.6       | %                |   |       |
| 1.07              | 2.21            | 20  | 17    | 19     | 4     | 2         | التكرار          | الفرص التي تتيحها لك وظيفتك لاكتساب مهارات وخبرات جديدة .           | 09    |
|                   |                 | 32.3  | 27.4  | 30.6   | 6.5   | 3.2       | %                |   |       |
| 0.79              | 2.47            | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن محتوى العمل |       |        |       |           |                  |   |       |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل كان بدرجة قليلة، أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن محتوى عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 2.47 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس عدم رضا أفراد عينة الدراسة على محتوى العمل في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن محتوى العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.79، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة قليلة على جميع عبارات محور الرضا عن محتوى العمل عدا العبارة رقم 06 التي جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 2.21 و 2.65، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كالاتي :

- جاءت العبارة رقم 06 وهي " كفاءة وكفاية القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.65 وانحراف معياري 0.98، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما على القوانين والأنظمة المطبقة في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 05 وهي " وضوح إجراءات وأهداف ومتطلبات العمل في المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.56 وانحراف معياري 0.97، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن وضوح إجراءات ومتطلبات العمل في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 07 وهي " ملائمة طبيعة العمل الذي تقوم به بالنظر إلى تخصصك وقدراتك وإمكاناتك " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.50 وانحراف معياري 1.05، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مناسبة المهام التي يكلفون بها بالنظر إلى تخصصاتهم وقدراتهم.
- جاءت العبارة رقم 08 وهي " تمتعك بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملك " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.44 وانحراف معياري 1.06، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الفرص الممنوحة لهم لاختيار الأساليب والطرق التي ينجزون بها المهام التي يكلفون بها.
- جاءت العبارة رقم 09 وهي " الفرص التي تتيحها لك وظيفتك لاكتساب مهارات وخبرات جديدة " في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.21 وانحراف معياري

1.07، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن ما توفره لهم وظيفتهم من فرص لتنمية مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن محتوى العمل تدل على المستوى المنخفض من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين على محتوى عملهم، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- طبيعة العمل التي تنسم بالروتين والمركزية وافتقارها إلى الحيوية والتجديد مما يحد من مساعدتها على التميز والإبداع والتطور في العمل الأمر الذي يقلل الرضا.
- كثرة الأعباء الملغاة على عاتقهم وعدم انسجامها مع طموحاتهم وتخصصاتهم وأنها لا تلبى رغباتهم التي كانوا يطمحون بها.
- ضعف الفرص التي تتحياها المؤسسة لتطوير وتنمية مهارات عاملها كقلة الدورات التدريبية وعدم عدالتها مثلا.

### 2-3- مستوى الرضا عن الترقية والحوافز لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن الترقية والحوافز، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الترقية والحوافز، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (26) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز.

| الرقم | العبارة  | النسبة<br>% | درجة الرضا   |       |        |              | التكرار<br>% | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------|--|-------------|--------------|-------|--------|--------------|--------------|--------------------|----------------------|
|       |  |             | كبيرة<br>جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة<br>جدا |              |                    |                      |
| 10    | فرص الترقية التي تتيحها لك وظيفتك الحالية.                       | 0           | 4            | 15    | 18     | 25           | التكرار<br>% | 1.97               | 0.96                 |
|       |  | 0           | 6.5          | 24.2  | 40.3   |              |              |                    |                      |
| 11    | عدالة سياسة الترقية في المؤسسة .                                 | 0           | 1            | 19    | 12     | 30           | التكرار<br>% | 1.85               | 0.92                 |
|       |  | 0           | 1.6          | 30.6  | 48.4   |              |              |                    |                      |
| 12    | وضوح وشفافية المعايير المطبقة في نظام الترقية بالمؤسسة.          | 1           | 2            | 16    | 15     | 28           | التكرار<br>% | 1.92               | 0.10                 |
|       |  | 1.6         | 3.2          | 25.8  | 45.2   |              |              |                    |                      |
| 13    | توافق سياسة الترقية مع طموحاتك.                                  | 0           | 5            | 12    | 20     | 25           | التكرار<br>% | 1.95               | 0.96                 |
|       |  | 0           | 8.1          | 19.4  | 40.3   |              |              |                    |                      |
| 14    | فرص الحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.              | 1           | 1            | 17    | 17     | 26           | التكرار<br>% | 1.94               | 0.96                 |
|       |  | 1.6         | 1.6          | 27.4  | 41.9   |              |              |                    |                      |
| 0.78  | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن الترقية والحوافز |             |              |       |        |              |              | 1.92               |                      |

المصدر : من إعداد طالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية والحوافز كان بدرجة قليلة، أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الترقية والحوافز بمؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 1.92 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس عدم رضا أفراد عينة الدراسة على الترقية والحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن الترقية والحوافز، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.78، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة قليلة على جميع عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 1.85 و 1.97، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كالاتي :

- جاءت العبارة رقم 10 وهي " فرص الترقية التي تتيحها لك وظيفتك الحالية " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.97 وانحراف معياري 0.96، وهذا يعني عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الفرص المتاحة لهم من أجل الارتقاء الوظيفي.
- جاءت العبارة رقم 13 وهي " توافق سياسة الترقية مع طموحاتك " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.95 وانحراف معياري 0.96، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن تناسب سياسة الترقية مع طموحاتهم ورغباتهم، أي أن طموحاتهم تفوق الفرص الممنوحة لهم في الترقية.
- جاءت العبارة رقم 14 وهي " فرص الحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.94 وانحراف معياري 0.96، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الحوافز والمكافآت الممنوحة من طرف المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 12 وهي " وضوح وشفافية المعايير المطبقة في نظام الترقية بالمؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.92 وانحراف معياري 0.10، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن وضوح وشفافية أساليب الترقية في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 11 وهي " عدالة سياسة الترقية في المؤسسة " في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 1.85 وانحراف معياري 0.92، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن نزاهة وعدالة سياسة الترقية في المؤسسة.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز تدل على المستوى المنخفض من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين على فرص الترقية والحوافز، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

- نظام الترقيات متدني ولا تسوده العدالة والإنصاف والسبب عدم اهتمام الإدارة بآليات الترقية وأن الترقيات لا توزع وفق معايير موضوعية واضحة للجميع واعتمادها في الغالب على اعتبارات شخصية بين الإدارة والعاملين.
- نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المؤسسة قليل وغير كاف لتلبية حاجيات واشباعات العاملين فهم غير راضين عن مدى تقديم المؤسسة لها، بالإضافة إلى شعور العاملين بالإحباط نتيجة عدم اهتمام المؤسسة بعملية الإنصاف في تقديم الحوافز بينهم بشفافية .

#### 2-4- مستوى الرضا عن نمط الإشراف لدى أفراد عينة الدراسة.

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن نمط الإشراف، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن نمط الإشراف، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (27) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف.

| الرقم | العبارة   | التكرار | درجة الرضا |       |        |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------|------------|-------|--------|-------|-----------|-----------------|-------------------|
|       |   |         | كبيرة جدا  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                 |                   |
| 15    | درجة الثقة والاحترام والتفاهم بينك وبين رئيسك المباشر.                        | التكرار | 5          | 16    | 25     | 7     | 9         | 3.02            | 1.14              |
|       |   | %       | 8.1        | 25.8  | 40.3   | 11.3  | 14.5      |                 |                   |
| 16    | تقبل رئيسك المباشر لوجهة نظرك ومقترحاتك وآرائك فيما يخص العمل.                | التكرار | 2          | 14    | 25     | 9     | 12        | 2.76            | 1.11              |
|       |   | %       | 3.2        | 22.6  | 40.3   | 14.5  | 19.4      |                 |                   |
| 17    | مساعدة رئيسك المباشر لك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل .                 | التكرار | 2          | 10    | 26     | 11    | 13        | 2.63            | 1.09              |
|       |   | %       | 3.2        | 16.1  | 41.9   | 17.7  | 21.0      |                 |                   |
| 18    | أسلوب رئيسك المباشر في التعامل من حيث الصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز. | التكرار | 2          | 10    | 26     | 12    | 12        | 2.65            | 1.07              |
|       |   | %       | 3.2        | 16.1  | 41.9   | 19.4  | 19.4      |                 |                   |
| 19    | مراعاة رئيسك المباشر لمشاعر العاملين وظروفهم الاجتماعية.                      | التكرار | 1          | 13    | 23     | 10    | 15        | 2.60            | 1.12              |
|       |   | %       | 1.6        | 21.0  | 37.1   | 16.1  | 24.2      |                 |                   |
| 20    | عدالة رئيسك المباشر في توزيعه للمهام على العاملين.                            | التكرار | 1          | 11    | 24     | 12    | 14        | 2.56            | 1.08              |
|       |   | %       | 1.6        | 17.7  | 38.7   | 19.4  | 22.6      |                 |                   |
| 21    | الطريقة التي يعتمد عليها رئيسك المباشر في تقييم أدائك.                        | التكرار | 3          | 8     | 28     | 12    | 11        | 2.68            | 1.07              |
|       |   | %       | 4.8        | 12.9  | 45.2   | 19.4  | 17.7      |                 |                   |
| 22    | علاقتك برئيسك المباشر في العمل خارج المؤسسة.                                  | التكرار | 5          | 13    | 27     | 6     | 11        | 2.92            | 1.16              |
|       |   | %       | 8.1        | 21.0  | 43.5   | 9.7   | 17.7      |                 |                   |
| 0.99  | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن نمط الإشراف                   |         |            |       |        |       |           | 2.72            |                   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 2.72 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على نمط الإشراف بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن نمط الإشراف، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.99، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على جميع عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف عدا العبارتين رقم 20 ورقم 21 اللتان جاءتا بدرجة قليلة، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 2.56 و3.02، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيباً تنازلياً وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كآتي :

- جاءت العبارة رقم 15 وهي " درجة الثقة والاحترام والتفاهم بينك وبين رئيسك المباشر " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.02 وبانحراف معياري 1.14، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن مستوى الثقة والاحترام بينهم وبين رؤسائهم.
- جاءت العبارة رقم 22 وهي " علاقتك برئيسك المباشر في العمل خارج المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.92 وبانحراف معياري 1.16، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن علاقتهم برؤسائهم.
- جاءت العبارة رقم 16 وهي " تقبل رئيسك المباشر لوجهة نظرك ومقترحاتك وآرائك فيما يخص العمل " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.76 وبانحراف معياري 1.11، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن تقبل الرؤساء لوجهة نظرهم وآرائهم.
- جاءت العبارة رقم 21 وهي " الطريقة التي يعتمدها رئيسك المباشر في تقييم أدائك " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.68 وبانحراف معياري 1.07، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن الأسلوب الذي يعتمده رؤسائهم في تقييم أدائهم.
- جاءت العبارة رقم 18 وهي " أسلوب رئيسك المباشر في التعامل من حيث الصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز " في المرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.65 وبانحراف معياري 1.07، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن شفافية وموضوعية رؤسائهم في التعامل.
- جاءت العبارة رقم 17 وهي " مساعدة رئيسك المباشر لك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل " في المرتبة السادسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.63 وبانحراف معياري 1.09، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن مساعدة رؤسائهم لهم في حل المشكلات التي تواجههم.
- جاءت العبارة رقم 19 وهي " مراعاة رئيسك المباشر لمشاعر العاملين وظروفهم الاجتماعية " في المرتبة السابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.60 وبانحراف معياري 1.12، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن مراعاة رؤسائهم لمشاعرهم وظروفهم الاجتماعية.
- جاءت العبارة رقم 20 وهي " عدالة رئيسك المباشر في توزيعه للمهام على العاملين " في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.56 وبانحراف معياري 1.08، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن عدالة وإنصاف رؤسائهم في توزيع المهام عليهم.

## الفصل الثالث : دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن نمط الإشراف تدل على المستوى المتوسط والقريب من المستوى المنخفض من الرضا، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين على نمط الإشراف نوعا ما، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

- علاقة الرؤساء بالمرؤوسين حسنة حيث يسودها نوع من الثقة والاحترام المتبادل.
- الرؤساء في العمل يقومون بدعم ومساندة العاملين وتقديم المساعدة لهم عند الحاجة ولكن بدرجة متوسطة، فالدعم المقدم لهم من قبل رؤسائهم غير كاف لاشعارهم بدرجة عالية من الرضا.
- عدم عدالة الرؤساء في توزيع المهام بين العاملين وعدم مراعاتهم لمشاعر وظروف العاملين من شأنه تخفيض مستوى الرضا عن نمط الإشراف.

### 2-5- مستوى الرضا عن جماعات العمل لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن جماعات العمل، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن جماعات العمل، حيث جاءت النتائج كالتالي :

#### الجدول رقم (28) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن جماعات العمل

| الرقم | العبارة  | التكرار | درجة الرضا |       |        |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|------------|-------|--------|-------|-----------|-----------------|-------------------|
|       |  |         | كبيرة جدا  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                 |                   |
| 23    | علاقتك بزملائك في العمل خارج المؤسسة.                              | التكرار | 12         | 27    | 16     | 2     | 5         | 3.63            | 1.09              |
|       |  | %       | 19.4       | 43.5  | 25.8   | 3.2   | 8.1       |                 |                   |
| 24    | درجة الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء في العمل.              | التكرار | 14         | 29    | 14     | 1     | 4         | 3.77            | 1.03              |
|       |  | %       | 22.6       | 46.8  | 22.6   | 1.6   | 6.5       |                 |                   |
| 25    | الحصول على الدعم والمساندة من زملائك في العمل.                     | التكرار | 9          | 18    | 24     | 9     | 2         | 3.37            | 1.01              |
|       |  | %       | 14.5       | 29.0  | 38.7   | 14.5  | 3.2       |                 |                   |
| 26    | مشاركة الزملاء بعضهم في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات. | التكرار | 6          | 11    | 30     | 8     | 7         | 3.02            | 1.08              |
|       |  | %       | 9.7        | 17.7  | 48.4   | 12.9  | 11.3      |                 |                   |
| 27    | الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الزملاء.                     | التكرار | 8          | 12    | 27     | 7     | 8         | 3.08            | 1.16              |
|       |  | %       | 12.9       | 19.4  | 43.5   | 11.3  | 12.9      |                 |                   |
| 28    | توافر فرص الاتصال بين العاملين في المؤسسة.                         | التكرار | 3          | 11    | 31     | 9     | 8         | 2.87            | 1.02              |
|       |  | %       | 4.8        | 17.7  | 50.0   | 14.5  | 12.9      |                 |                   |
| 0.91  | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن جماعات العمل       |         |            |       |        |       |           | 3.29            |                   |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS



من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.29 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على جماعات العمل بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن جماعات العمل حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.91، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على جميع عبارات محور الرضا عن جماعات العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 2.87 و 3.77، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كآتي :

- جاءت العبارة رقم 24 وهي " درجة الاحترام والتقدير المتبادل بين زملاء في العمل " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 1.03، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن درجة الاحترام والتقدير المتبادل بينهم.
- جاءت العبارة رقم 23 وهي " علاقتك بزملائك في العمل خارج المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.63 وانحراف معياري 1.09، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن علاقتهم مع بعضهم البعض.
- جاءت العبارة رقم 25 وهي " الحصول على الدعم والمساندة من زملائك في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.37 وانحراف معياري 1.01، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن درجة التعاون المتبادل بينهم.
- جاءت العبارة رقم 27 وهي " الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الزملاء " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.08 وانحراف معياري 1.16، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن عدم التحيز والموضوعية في المعاملة بينهم.
- جاءت العبارة رقم 26 وهي " مشاركة الزملاء بعضهم في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات " في المرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.02 وانحراف معياري 1.08، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن مشاركة بعضهم في حل المشكلات وتبادل المعلومات والخبرات.

- جاءت العبارة رقم 28 وهي " توافر فرص الاتصال بين العاملين في المؤسسة " في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.87 وبتباين معياري 1.02، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن توافر فرص الاتصال بينهم.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن جماعات العمل تدل على المستوى المتوسط من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين على جماعات العمل نوعا ما، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- العلاقات بين العاملين يسودها الود والاحترام والتعاون نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض فترات طويلة من الزمن مما عزز رضا العاملين عن هذا الجانب.

- توفر فرص الاتصال بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرات وذلك من خلال الزيارات التبادلية بينهم، الاجتماعات وهذا بدوره يزيد العلاقات الاجتماعية بينهم ويقوي قنوات الاتصال بينهم.

## 2-6- مستوى الرضا عن ظروف العمل المادية لدى أفراد عينة الدراسة.

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن ظروف العمل المادية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن ظروف العمل المادية، حيث جاءت النتائج كالتالي :

### الجدول رقم (29) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية

| الرقم | العبارة  | النسبة<br>% | درجة الرضا   |       |        |              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |      |
|-------|--|-------------|--------------|-------|--------|--------------|--------------------|----------------------|------|
|       |  |             | كبيرة<br>جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة<br>جدا |                    |                      |      |
| 29    | ملائمة الظروف البيئية للعمل من حيث :<br>التهوية، الإضاءة، الضوضاء. | التكرار     | 3            | 8     | 34     | 13           | 4                  | 2.89                 |      |
|       |  | %           | 4.8          | 12.9  | 54.8   | 21.0         | 6.5                |                      |      |
| 30    | توفر التجهيزات والأدوات المادية اللازمة<br>لانجاز العمل.           | التكرار     | 4            | 11    | 26     | 9            | 12                 | 2.77                 |      |
|       |  | %           | 6.5          | 17.7  | 41.9   | 14.5         | 19.4               |                      |      |
|       | المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن ظروف العمل المادية |             |              |       |        |              |                    | 2.89                 | 1.02 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل المادية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليها 2.89 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على ظروف العمل المادية بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن جماعات العمل حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.02 ، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على عبارتي محور الرضا عن ظروف العمل المادية، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي" كآآتي :

- جاءت العبارة رقم 29 وهي " ملائمة الظروف البيئية للعمل من حيث : التهوية، الإضاءة، الضوضاء " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.89 وبانحراف معياري 0.89، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن ملائمة الظروف البيئية للعمل.
- جاءت العبارة رقم 30 وهي " توفر التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لانجاز العمل " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.77 وبانحراف معياري 1.15، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن توفر التجهيزات والأدوات اللازمة للعمل.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارتي محور الرضا عن ظروف العمل المادية تدل على المستوى المتوسط من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين على ظروف العمل المادية نوعا ما، ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

- وجود بيئة ملائمة تساعد على العمل من حيث التهوية، الإضاءة، الضوضاء والنظافة وغيرها تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح النفسي اتجاه عمله وبالتالي شعوره بالرضا.
- حرص الإدارة على توفير متطلبات العمل من تجهيزات وأدوات وخلافه مما يسهل العمل ويخفف العبء على العاملين، ولكن ذلك لم يحقق مستوى الرضا المطلوب فقد تكون عدم العدالة في توزيع هذه الأدوات كما توصلنا إليه سابقا من الأسباب التي قللت من شعور العاملين بالرضا.

### الفصل الثالث : دراسة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

ولمعرفة المستوى الكلي للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية للرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (30) : مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

| عناصر الرضا الوظيفي         | العبارات     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| الأجر                       | من 01 إلى 04 | 2.13            | 0.75              |
| محتوى العمل                 | من 05 إلى 09 | 2.47            | 0.79              |
| الترقية والحوافز            | من 10 إلى 14 | 1.92            | 0.78              |
| نمط الإشراف                 | من 15 إلى 22 | 2.72            | 0.99              |
| جماعات العمل                | من 23 إلى 28 | 3.29            | 0.91              |
| ظروف العمل المادية          | من 29 إلى 30 | 2.89            | 1.02              |
| المستوى الكلي للرضا الوظيفي | من 01 إلى 30 | 2.59            | 0.70              |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي كان بدرجة قليلة، أي أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن وظيفتهم بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي 2.59 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهذا يعكس المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.70، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

كما نلاحظ أيضا أن هناك تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تراوحت بين المستوى المنخفض والمتوسط، فنجد أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة قليلة على كل من محتوى العمل، الأجر، الترقية والحوافز، وأنهم راضين بدرجة متوسطة على كل من جماعات العمل، ظروف العمل المادية، نمط الإشراف.

### 3- علاقة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر بالتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة).

#### 3-1- علاقة كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقا لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى) تم استخدام اختبار Independent Samples T-Test لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم -04-) وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (31) : نتائج اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

| المحاور             | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|---------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|------------------|
| العدالة التنظيمية   | ذكر   | 40    | 2.49            | 0.91              | -0.08  | 0.99         | غير دالة إحصائيا |
|                     | أنثى  | 22    | 2.49            | 0.61              |        |              |                  |
| الرضا الوظيفي الكلي | ذكر   | 40    | 2.56            | 0.79              | -0.56  | 0.58         | غير دالة إحصائيا |
|                     | أنثى  | 22    | 2.65            | 0.51              |        |              |                  |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 60 تساوي 1.96 .

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة (بالقيمة المطلقة) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن جنس أفراد عينة الدراسة لا يؤثر على درجة شعورهم بالعدالة التنظيمية .

كما نلاحظ أيضا أن قيمة t المحسوبة (بالقيمة المطلقة) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن جنس أفراد عينة الدراسة لا يؤثر على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي .

### 3-2- علاقة كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمتغير العمر

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقا لاختلاف متغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One - way Anova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم-05-) وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا لمتغير العمر.

| المحاور           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| العدالة التنظيمية | بين المجموعات  | 0.88           | 2            | 0.44           | 0.66   | 0.52         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 39.37          | 59           | 0.67           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 40.25          | 61           |                |        |              |                  |
| الرضا الوظيفي     | بين المجموعات  | 1.44           | 2            | 0.72           | 1.48   | 0.23         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 28.65          | 59           | 0.49           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 30.09          | 61           |                |        |              |                  |

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 59) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.15

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، أي أن عمر العامل لا يؤثر على درجة شعوره بالعدالة التنظيمية.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، أي أن عمر العامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي .

### 3-3- علاقة كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمتغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي تم استخدام تحليل

التباين الأحادي ( One - way Anova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم -05-) وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

| المحاور           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| العدالة التنظيمية | بين المجموعات  | 0.10           | 2            | 0.49           | 0.71   | 0.93         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 40.15          | 59           | 0.68           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 40.25          | 61           |                |        |              |                  |
| الرضا الوظيفي     | بين المجموعات  | 0.323          | 2            | 0.16           | 0.32   | 0.73         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 29.77          | 59           | 0.50           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 30.09          | 61           |                |        |              |                  |

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 59) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.15

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، مما يدل على أن المستوى التعليمي للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالعدالة التنظيمية.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن المستوى التعليمي للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

### 3-4- علاقة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمتغير الصنف المهني

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقا لاختلاف متغير الصنف المهني تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One - way Anova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم -05-) وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (34) : نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني.

| المحاور           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| العدالة التنظيمية | بين المجموعات  | 2.39           | 2            | 1.19           | 1.86   | 0.16         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 37.86          | 59           | 0.64           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 40.25          | 61           |                |        |              |                  |
| الرضا الوظيفي     | بين المجموعات  | 0.59           | 2            | 0.30           | 0.59   | 0.56         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 29.50          | 59           | 0.50           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 30.09          | 61           |                |        |              |                  |

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 59) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.15

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الصنف المهني (إطار، عون تنفيذ، عون تحكم)، وهذا يدل على أن الصنف المهني للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالعدالة التنظيمية.

كما يلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الصنف المهني، أي أن الصنف المهني للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

### 3-5- علاقة كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية ودرجة الرضا الوظيفي وفقا لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One – way Anova ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم -05-) وجاءت النتائج كمايلي :



الجدول رقم (35) : نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

| المحاور           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة الدلالة | مستوى الدلالة    |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|------------------|
| العدالة التنظيمية | بين المجموعات  | 1.81           | 2            | 0.91           | 1.39   | 0.26         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 38.43          | 59           | 0.65           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 40.24          | 61           |                |        |              |                  |
| الرضا الوظيفي     | بين المجموعات  | 1.08           | 2            | 0.54           | 1.10   | 0.34         | غير دالة إحصائيا |
|                   | داخل المجموعات | 29.01          | 59           | 0.49           |        |              |                  |
|                   | المجموع        | 30.09          | 61           |                |        |              |                  |

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 59) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.15

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المؤسسة. أي أن عدد سنوات الخدمة في المؤسسة للعامل لا تؤثر على شعوره بالعدالة التنظيمية.

كما يلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.15، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المؤسسة، أي أن عدد سنوات الخدمة في المؤسسة للعامل لا تؤثر على شعوره بالرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث : علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن

لمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العدالة التنظيمية" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي"، وأيضاً قمنا باستنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين.

#### 1- معامل الارتباط

لقياس درجة أو قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation (أنظر الملحق رقم -06-)، وكانت معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية بأنواعها والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (36) : معاملات الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية بأنواعها والرضا الوظيفي في

#### المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط |                                      |
|---------------|----------------|--------------------------------------|
| 0.000         | 0.806**        | العدالة التوزيعية/ الرضا الوظيفي     |
| 0.000         | 0.811**        | العدالة الإجرائية/ الرضا الوظيفي     |
| 0.000         | 0.831**        | العدالة التفاعلية/ الرضا الوظيفي     |
| 0.000         | 0.885**        | العدالة التنظيمية ككل/ الرضا الوظيفي |

\*ارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.885 وهو دال إحصائياً عند 0.01، وبما أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرات، وبالنظر إلى معاملات الارتباط الموضحة في الجدول السابق فإن الملاحظ أنها جميعها قريبة من الواحد حيث تراوحت بين 0.806 و 0.885، أي أن هناك ارتباط موجب قوي جداً بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كما يلي :

- ترتبط العدالة التوزيعية بعلاقة موجبة قوية مع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.806 وهو دال إحصائياً عند 0.01، مما يدل على أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة أثر سلباً على الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين بها. حيث أن شعور العاملين بعدم عدالة العوائد التي يحصلون عليها من أجور وحوافز وترقيات بالنظر

- إلى مدخلاتهم (الجهود التي يبذلونها، مؤهلاتهم وقدراتهم) وأيضا غياب العدالة في توزيع المهام والوسائل الأدوات اللازمة للعمل أدى إلى إحساسهم بعدم الرضا الوظيفي.
- ترتبط العدالة الإجرائية بعلاقة موجبة قوية مع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.811 وهو دال إحصائيا عند 0.01، مما يدل على أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة أثر سلبا على الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين بها. حيث أن شعور العاملين بعدم العدالة في تطبيق الإجراءات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم السماح لهم بعارضتها وعدم تقديم التفسيرات والتوضيحات اللازمة عنها أدى إلى إحساسهم بعدم الرضا الوظيفي.
- ترتبط العدالة التفاعلية بعلاقة موجبة قوية مع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.831 وهو دال إحصائيا عند 0.01، مما يدل على أن انخفاض مستوى العدالة التفاعلية في المؤسسة أثر سلبا على الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين بها. حيث أن شعور العاملين بعدم العدالة في المعاملة بينهم، عدم اهتمام وتقدير الرؤساء لهم وعدم العدالة والنزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بينهم أدى إلى إحساسهم بعدم الرضا الوظيفي.

فما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وهذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها الرؤساء في هذه المؤسسة والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أدى انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية للرؤساء في هذه المؤسسة إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بها، ويمكن أن نفسر ذلك بأن عدم العدالة في توزيع المهام والعوائد في المؤسسة، وعدم تطبيق الرؤساء للقوانين والتعليمات والإجراءات بحذافيرها على الجميع بدون استثناء، بالإضافة إلى غياب العدالة والنزاهة في المعاملة بين العاملين، من شأنه أن يزيد من مستوى القلق والتوتر للعاملين ويحد من إمكانية قيامهم بأداء الأدوار المطلوبة منهم على أكمل وجه، وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار في العمل مما يؤثر سلبا في الرضا الوظيفي لهم.

## 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط Linear Regression

يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية، وبما أن عدد المتغيرات المستقلة في دراستنا هو متغير مستقل واحد (العدالة التنظيمية) فإننا سنستخدم تحليل الانحدار الثنائي أو البسيط (أنظر الملحق رقم -07-)

ويمثل تحليل الانحدار الثنائي أو البسيط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية :

$$Y_i = \alpha + \beta X_i$$

حيث :  $Y_i$  : يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

$X_i$  : يمثل المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

$\alpha$  : تمثل القيمة الثابتة.

$\beta$  : تمثل ميل الخط المستقيم.

وكانت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (37) : نتيجة تحليل الانحدار الثنائي (البسيط) بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

| مستوى المعنوية | قيمة t | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | معامل الانحدار B | النموذج            |
|----------------|--------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 0.000          | 5.070  |                     |                  | 0.690            | 1 (المتغير الثابت) |
| 0.000          | 14.696 | 0.783               | 0.885            | 0.765            | العدالة التنظيمية  |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي (R) بلغت 0.885، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.783 ، مما يعني أن 78.3 % من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع ( الرضا الوظيفي ) يعود سببها إلى المتغير المستقل ( العدالة التنظيمية ).

ومن خلال الجدول السابق يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كما يلي :

$$Y_i = 0.690 + 0.765 X_i$$

حيث :  $Y_i$  : يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

$X_i$  : يمثل المتغير المستقل (العدالة التنظيمية).

تدل هذه المعادلة على أن هناك أثرا كبيرا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بدرجة واحدة إلى زيادة في مستوى المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.765.

فمن خلال ما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، بمعنى أن ارتفاع درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة سيؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح أي أن انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة سيؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.

## الخلاصة

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، بهدف دراسة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة، ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية :

- انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية 2.49 من 5 .
- انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 2.59 من 5.
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.885 .

الخاتمة

لعل أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته أصبح لزاما على المنظمات السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الشعور، وإن العديد من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع توصلت إلى أن للعدالة التنظيمية أثرا بالغا على تقوية شعور الفرد بالرضا الوظيفي، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة وأسقطناها على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. وتوصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية.

### 1 - نتائج الدراسة

#### 1-1 - نتائج الدراسة النظرية

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

- تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز .
- تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج أو المخرجات وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بتلك المخرجات من جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى، وهنا نتأكد صحة الفرضية الأولى والقائلة : " تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وعدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضا عدالة في التعاملات".
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يدفع العاملين لاحتمال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
- تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع تتمثل في العدالة التوزيعية وهي العدالة المتعلقة بتوزيع العوائد، العدالة الإجرائية وهي العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، والعدالة التفاعلية

## الخاتمة

- وهي عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم، وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض إذ أن فقدان أي نوع من هذه الأنواع يؤدي إلى شعور العامل بعدم العدالة .
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية.
  - إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى كل من الولاء التنظيمي، التعاون مع الآخرين، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي... إلخ والعكس في حال غيابها، حيث أن غيابها يؤدي إلى زيادة معدلات ترك العمل، الشكاوي، الصراع، ضغوط العمل، الفساد الإداري والمالي... إلخ.
  - يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر ايجابية للفرد اتجاه وظيفته الناتجة عن الإشباع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة بالنسبة له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.
  - يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته (احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، الرضا العام عن الحياة)، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (الأجر، الحوافز والترقيات، نمط الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية، ساعات العمل) .
  - لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات اتجاه موضوع ما تختلف من عامل إلى آخر، وإن حالة الرضا أو عدم الرضا لديه تتحكم فيها عدة متغيرات سواء كانت متغيرات ذاتية أو موضوعية. وعموما نجد نوعين من المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.
  - يؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الظواهر التنظيمية كتأثيره على الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة النفسية والعضوية للفرد، سلوك المواطنة التنظيمية، الغياب، ترك العمل، الشكاوي والإضراب واللامبالاة. وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته، والتي من بينها السعي لتطبيق العدالة والنزاهة في مكان العمل.
  - توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ولذا تعتبر العدالة التنظيمية كأحد أهم العوامل التي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي وهنا نتأكد صحة الفرضية الثانية والقائلة : "تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة".



## 1-2- نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية 2.49 من 5 .
- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 2.59 من 5.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي .
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.885 ، وهنا نتأكد صحة الفرضية الثالثة والقائلة: " توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة".
- معادلة الانحدار الخطي البسيط بين العدالة التنظيمية (Xi) والرضا الوظيفي (Yi) للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة كانت من الشكل:

$$Y_i = 0.690 + 0.765 X_i$$

وهذا يعني أن هناك أثرا كبيرا للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، حيث تؤدي الزيادة في العدالة التنظيمية بدرجة واحدة إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 0.765 .

## 2- التوصيات

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- إتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء، والحرص على إعلام العمال بها إضافة إلى توحيد هذه الإجراءات وتطبيقها على الجميع بدون استثناء.
- تقرب المدراء أكثر من العمال ومعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم وإعطائهم الفرص للتعبير عن آرائهم.
- إرفاق القرارات المتخذة بتفسيرات وشروحات كافية مما يزيد من ثقة العامل في منظمته.
- توزيع الدورات التدريبية بشكل عادل على الجميع وحسب احتياجاتهم مما يشجع على الأداء الجيد.

## الخاتمة

- الاهتمام أكثر بنظام الترقيات والحوافز المتبع في المؤسسة ومراعاة العدالة والنزاهة عند وضع هذه الأنظمة مع إشراك العاملين في وضعها مما يسهم في زيادة قناعتهم بها.
- تحسين ظروف العمل المادية والعمل على التوزيع العادل للمواد والأجهزة اللازمة للعمل.
- زيادة الأجور بشكل مدروس وعقلاني بحيث يتناسب مع طبيعة الجهود التي يبذلونها، مؤهلاتهم العلمية، تكاليف وأعباء المعيشة وهذا من شأنه أن يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة وأيضا جذب الكفاءات من خارجها.
- تعميق الوعي بأهمية تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم.

### 3-آفاق البحث

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:
- واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات الجزائرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص.
  - العدالة التنظيمية وأثر غيابها على استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في المنظمات الجزائرية.
  - العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

1. أبي حامد محمد بن محمد الغزالي، احياء علوم الدين (ج4، مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، 1939).
2. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب (ط4، بيروت، لبنان: دار صادر، المجلد 5، 2005).
3. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب (ط4، بيروت، لبنان: دار صادر، المجلد 10، 2005).
4. احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011).
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 1983).
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية ، 2003).
7. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991).
8. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).
9. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009).
10. بوظيفة همو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي : دراسة ميدانية (ط1، الجزائر: دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
11. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، بدون سنة نشر).
12. جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات (ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009).
13. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2002).
14. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ( مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر).
15. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (ط1، عمان، الأردن: دار الحامد، 2006).
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ( عمان ، الأردن: دار ومكتبة الحامد، 2004).
17. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية (ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005).
18. خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS (ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011).
19. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال (ط1، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
20. رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008).
21. رونالد.دي. ريجو، ترجمة: فارس حلمي ، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ط1، عمان، الأردن: دار الشروق، 1999).
22. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).
23. زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين (ط1، عمان، الأردن: دار الراية، 2008).
24. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية (الرياض، المملكة العربية السعودية : مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1997).
25. سامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
26. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2007).
27. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1، عمان، الأردن: دار مجدلاوي، 2006).
28. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006).

## قائمة المراجع

29. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007).
30. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2005).
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2004).
32. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003).
33. طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2008).
34. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط3، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009).
35. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
36. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
37. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2011).
38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (ط01، مصر، بدون دار نشر، 2009).
39. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط1، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007).
40. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1995).
41. عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2005).
42. عبد المنعم عبد الحي ، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006).
43. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
44. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
45. عطا سليمان، العدالة عند العرب (ط1، بغداد ، العراق: دار الشؤون الثقافية العامة آفاق عربية، 1988).
46. علي غربي ، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية (القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
47. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005).
48. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي (ط1، الإسكندرية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002).
49. فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
50. فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011).
51. فتحي السيد عبدة أبو سيد أحمد ، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشرعية (الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2009).
52. الكبتي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1، بدون دار نشر، 2005).
53. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة (ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003).
54. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010).
55. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2005).

## قائمة المراجع

56. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية (ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007).
57. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (ط1، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006).
58. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1، عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003).
59. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006).
60. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (عمان، الأردن: دار الحامد، 2007).
61. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
62. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003).
63. محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010).
64. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر (ط1، الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، 2010).
65. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010).
66. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006).
67. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005).
68. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (ط4، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005).
69. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
70. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
71. ناصر داددي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004).
72. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (ط1، الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث، 2010).
73. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية (ط1، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2009).
74. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية (ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011).
75. هشام مصطفى الحمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي، دون سنة نشر).
76. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت (ط1، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).
77. هيئة الأبحاث والترجمة لدار الراتب، الأسيل: القاموس العربي الوسيط (شركة منشورات دار الراتب، دون سنة نشر).
78. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل (ط1، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
79. يوسف محمد القبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1981).
- ب - المجالات :
1. أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 01، العدد 2، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: 2005).
2. انتصار عباس حمادي الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 14، العدد 3، العراق: 2012).

## قائمة المراجع

3. أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق: 2008).
4. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة -الجزائر، مجلة الباحث (العدد 13، جامعة ورقلة، الجزائر: 2013).
5. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين: 2012).
6. بندر كريم أبو تايه، خليل الحياوي، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 1، غزة، فلسطين: يناير 2012).
7. جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية -سلسلة الدراسات الإنسانية- (المجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين: 2008).
8. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، العراق: 2012).
9. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 260، العدد 7، جامعة بابل، العراق: 2012).
10. حسين العزب، دوخي الخنيطي، عبد الله العكعك، أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية: دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات (المجلد 17، العدد 5، المملكة الأردنية الهاشمية: 2011).
11. راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية (المجلد 5، العدد 3، الأردن: 2009).
12. راتب السعود، 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 (2+1)، دمشق، سوريا: 2009).
13. سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، مجلة الإداري (العدد 94، مسقط، سلطنة عمان: سبتمبر 2003).
14. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (المجلد 4، العدد 4، الأردن: 2008).
15. سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين (المجلد 32، العدد 98، جامعة الموصل، العراق: 2010).
16. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 9، العدد 3، العراق: 2007).

## قائمة المراجع

17. عبد الكريم سكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ( المجلد 40، العدد 2، الأردن: 2013).
18. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، (المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية ، الأردن: 2013).
19. عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية (المجلد 39، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن: 2012).
20. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ( المجلد 8، العدد 3، الأردن: 2012).
21. عبد المحسن نعلاني، أحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية- ، مجلة بحوث جامعة حلب (العدد 32، حلب، سوريا: 2002).
22. عبد الملك أحمد المعمري، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ( العدد 9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية: ديسمبر 2012).
23. علي حسون فندي الطائي، فاضل جميل طاهر، فاضل حمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق: بدون سنة نشر).
24. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ( المجلد 14، العدد 4، العراق: 2012).
25. عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبروقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية (العدد 4، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر: أكتوبر 2010).
26. عمرو محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية (بحوث محكمة، مصر: جانفي 2003).
27. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 7، جامعة سطيف ، الجزائر: 2007).
28. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد 11، فلسطين: 2007).
29. محمد الزيودي ، عماد الزغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 9، العدد 1، جامعة مملكة البحرين: مارس 2008).
30. محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (المجلد 27، العدد 2، المملكة الأردنية الهاشمية: 2012).
31. محمد قاسم المقابلة، الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 12، العدد 3، جامعة مملكة البحرين: سبتمبر 2011).



## قائمة المراجع

32. محمد محمد عريشة ، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل: دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد (العدد6، جامعة قطر: 1995).
33. ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(المجلد 15، الإصدار 55، جامعة بغداد، العراق: 2009).
34. نداء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،(المجلد8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق: 2013).
35. هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 17، العدد 63، جامعة بغداد، العراق: 2011).
36. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ( العدد 2، غزة، فلسطين: 2012).
- ج - الرسائل والأطروحات:
1. أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن: 2012).
2. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر، 2003).
3. ثامر بن مساعد الشلهوب، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة: دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011).
4. حسين مرضي الدوسري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2013).
5. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007).
6. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007).
7. سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013).
8. سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012).
9. شذا لطفى محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012).

## قائمة المراجع

10. صابر بن مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010).
  11. فائزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية: دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة (أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012-2013).
  12. كمال بوعنحاق، دوافع اختيار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر: 2006).
  13. ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011).
  14. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة (رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012).
- د - الملتقيات :
1. عز الدين بن تركي، منصف شرقي، الفساد الإداري : أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتجارب بعض الدول- مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06 و07 ماي 2012 بجامعة بسكرة، الجزائر.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

### A-Livres

1. Michael Armstrong , **A Handbook of employee reward management and practice**, Kogan Page edition ,London,2007.
2. Robert Folger, Russell Cropanzano , **Organizational Justice and Human Resources Management** , Thousand Oaks, California , SAGE Publications , 1998
3. Russell cropanzano , **Justice in the workplace from theory to practice**, lawrence erlbaum associates, united states of America, volume 2,2001.

### B- Périodiques

1. Abdallah M. Elamin , Nasser Alomaim , **Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?** , International Management Review , Volume 7, N° 1, 2011
2. Annamaria Di Fabio, Chiara Bartolini, **L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien** , PTO Spécial Santé au Travail , Volume 15 , N°4.
3. Aynur B. Bostanci, **The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Support**, International J. Soc. Sci. & Education , Volume3,N°3 , 2013.
4. Herman Sjahruddin, **Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, volume 4, N° 12, april 2013.
5. Jerald Greenberg, **A taxonomy of organizational justice theories**, the academy of management review, Volume12,N°1,Jan,1987,

6. Mehmet İnce, Hasan Gül, **The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions**, International Journal of Business and Management, Volume 6, N°6, June 2011.
7. Peyman Akbari, Mehdi Sharafi, Toraj Vatandost, **A Study of the Relationship between Perceived organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study: Physical Education General Department of Ilam province)**, International Journal of Sport Studies. Volume 2 (9), 2012,p456.
8. Rabia Aslam, Shama Sadaqat, **Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab** , European Journal of Scientific Research , Volume57, N°1 ,2011, p56.
9. Richa Banerjee, Subeer Banerjee, **A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organisational Citizenship Behaviour**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 12,N°4 (Jul. - Aug. 2013).
10. Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS),Volume6, N°1, January 2013

### C- Thèses

1. Brad A. Shipley, **Food fight: communication and organizational justice during the grocery store labor dispute** , thesis for the degree doctor of philosophy (communication), the faculty of the usc graduate school university of southern california,may2010,
2. Christie M. Cox, **Approach and avoidance motivations: implications for organizational justice** ,thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of akron, may 2009.
3. David Joseph Dude, **Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice**, thesis for the degree of doctor of Philosophy degree in Educational Policy and Leadership Studies , the Graduate College ofThe University of Iowa ,2012
4. Hyung-Ryong Lee, **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, thesis for the degree of doctor of philosophy in Hospitality and Tourism Management, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 2000,

### D- Séminaires et Conférences

1. Amar Fall, **L'effet des pratiques de management sur le comportement des salariés dans le secteur touristique : le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail**, 3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France , 10 juin 2011.

# قائمة الملاحق



## الملحق رقم 01: نموذج الاستبيان الاستبيان:

أختي الفاضلة / أخي الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

إن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين"، فمن خلال هذا الاستبيان نسعى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة وأثر ذلك على شعورك بالرضا الوظيفي.

ويسعدنا تعاونك معنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بحيث نضع أمامك مجموعة من العبارات والمطلوب منك وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط والتي تجدها مناسبة لرأيك، والرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

ونود أن نحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات هي موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل تحية وتقدير.

الباحثة:

شيخ سعيدة

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

### 1- الجنس:

ذكر

أنثى

### 2-العمر

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة فأكثر

### 3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل

جامعي (مستوى التدرج)

جامعي (مستوى ما بعد التدرج)

### 4- الصنف المهني:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

### 5- عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

المحور الثاني : العدالة التنظيمية الرجاء وضع علامة ( X ) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيرا عن رأيك، وذلك بغرض معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية في مكان عملك.

| الرقم | العبارة   | موافق بدرجة : |       |        |       |           |
|-------|---|---------------|-------|--------|-------|-----------|
|       |   | كبيرة جدا     | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 01    | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها في العمل.   |               |       |        |       |           |
| 02    | يتمثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشاهين لك في الجهود.   |               |       |        |       |           |
| 03    | يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية.   |               |       |        |       |           |
| 04    | يعتمد استحقاق الترقية في المؤسسة على مبدأ الجدارة والكفاءة.   |               |       |        |       |           |
| 05    | يتم توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات في مؤسستك بصورة عادلة.  |               |       |        |       |           |
| 06    | أعبائك وواجباتك الوظيفية مناسبة جدا بالنظر إلى مؤهلاتك العلمية وقدراتك.   |               |       |        |       |           |
| 07    | يتم توزيع المواد والأدوات اللازمة لانجاز العمل على العاملين بطريقة عادلة.   |               |       |        |       |           |
| 08    | يطبق رئيسك المباشر الإجراءات و القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء أو تمييز أو تحيز.                                       |               |       |        |       |           |
| 09    | تتم عملية تقييم أداء العاملين بصورة عادلة وفق آلية محددة ومعروفة للجميع.  |               |       |        |       |           |
| 10    | يخضع جميع العاملين بنفس الشكل للقانون الداخلي للمؤسسة.  |               |       |        |       |           |
| 11    | تم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفقا للاحتياجات التدريبية للعمال.   |               |       |        |       |           |
| 12    | يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.   |               |       |        |       |           |
| 13    | يتخذ رئيسك المباشر القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز بالاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة .                                |               |       |        |       |           |
| 14    | يوضح رئيسك المباشر للعاملين محتوى القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.   |               |       |        |       |           |
| 15    | يراعي رئيسك المباشر المبادئ والمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.   |               |       |        |       |           |
| 16    | يسمح رئيسك المباشر للعاملين بالمعارضة أو مناقشة القرارات التي يصدرها وفقا للمبررات الموضوعية ويقوم بتعديلها إذا اتضح عدم صحتها. |               |       |        |       |           |
| 17    | يراعي رئيسك المباشر الموضوعية وعدم التحيز في تعامله مع العاملين.  |               |       |        |       |           |
| 18    | يعمل رئيسك المباشر على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين.   |               |       |        |       |           |
| 19    | عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير واهتمام.  |               |       |        |       |           |
| 20    | عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبك الشخصية ومصالحك كعامل.                                 |               |       |        |       |           |
| 21    | يشرح لك رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتك بشكل واضح جدا .   |               |       |        |       |           |
| 22    | يناقش رئيسك المباشر معك النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك بكل صدق وصراحة.                              |               |       |        |       |           |
| 23    | يتعامل رئيسك المباشر بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين العاملين.  |               |       |        |       |           |
| 24    | يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين .   |               |       |        |       |           |

## المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامة ( X ) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك، وذلك بغرض معرفة ما مدى رضاك عن العناصر التالية :

| راض بدرجة : |       |        |       |           | رقم العبارة  |
|-------------|-------|--------|-------|-----------|--|
| كبيرة جدا   | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |  |
|             |       |        |       |           | 01 كفاية الأجر الذي تتقاضاه لتلبية متطلبات المعيشة.                              |
|             |       |        |       |           | 02 توافق الأجر الذي تتقاضاه مع ما تتمتع به من مؤهلات وخبرات.                     |
|             |       |        |       |           | 03 الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه.              |
|             |       |        |       |           | 04 عدالة الأجر الذي تتقاضاه بالنظر إلى الجهود التي تقدمها.                       |
|             |       |        |       |           | 05 وضوح إجراءات وأهداف ومتطلبات العمل في المؤسسة.                                |
|             |       |        |       |           | 06 كفاءة وكفاية القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة .                       |
|             |       |        |       |           | 07 ملائمة طبيعة العمل الذي تقوم به بالنظر إلى تخصصك وقدراتك وإمكاناتك.           |
|             |       |        |       |           | 08 تتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملك.                                 |
|             |       |        |       |           | 09 الفرص التي تتيحها لك وظيفتك لاكتساب مهارات وخبرات جديدة .                     |
|             |       |        |       |           | 10 فرص الترقية التي تتيحها لك وظيفتك الحالية.                                    |
|             |       |        |       |           | 11 عدالة سياسة الترقية في المؤسسة .  |
|             |       |        |       |           | 12 وضوح وشفافية المعايير المطبقة في نظام الترقية بالمؤسسة.                       |
|             |       |        |       |           | 13 توافق سياسة الترقية مع طموحاتك.   |
|             |       |        |       |           | 14 فرص الحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.                           |
|             |       |        |       |           | 15 درجة الثقة والاحترام والتفاهم بينك وبين رئيسك المباشر.                        |
|             |       |        |       |           | 16 تقبل رئيسك المباشر لوجهة نظرك ومقترحاتك وآرائك فيما يخص العمل.                |
|             |       |        |       |           | 17 مساعدة رئيسك المباشر لك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل .                 |
|             |       |        |       |           | 18 أسلوب رئيسك المباشر في التعامل من حيث الصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز. |
|             |       |        |       |           | 19 مراعاة رئيسك المباشر لمشاعر العاملين وظروفهم الاجتماعية.                      |
|             |       |        |       |           | 20 عدالة رئيسك المباشر في توزيعه للمهام على العاملين.                            |
|             |       |        |       |           | 21 الطريقة التي يعتمدها رئيسك المباشر في تقييم أدائك.                            |
|             |       |        |       |           | 22 علاقتك برئيسك المباشر في العمل خارج المؤسسة.                                  |
|             |       |        |       |           | 23 علاقتك بزملائك في العمل خارج المؤسسة.   |
|             |       |        |       |           | 24 درجة الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء في العمل.                         |





الملحق رقم (02) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                |                | العدالة التنظيمية | الرضا الوظيفي |
|--------------------------------|----------------|-------------------|---------------|
| N                              |                | 62                | 62            |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | 2,4880            | 2,5934        |
|                                | Std. Deviation | ,81226            | ,70238        |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | ,081              | ,092          |
|                                | Positive       | ,058              | ,060          |
|                                | Negative       | -,081             | -,092         |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | ,635              | ,721          |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | ,815              | ,676          |

a. Test distribution is Normal.

الملحق رقم (03) : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحورين الثاني والثالث من الاستبيان

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية: حيث تم ترميز العبارات رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100، 101، 102، 103، 104، 105، 106، 107، 108، 109، 110، 111، 112، 113، 114، 115، 116، 117، 118، 119، 120، 121، 122، 123، 124، 125، 126، 127، 128، 129، 130، 131، 132، 133، 134، 135، 136، 137، 138، 139، 140، 141، 142، 143، 144، 145، 146، 147، 148، 149، 150، 151، 152، 153، 154، 155، 156، 157، 158، 159، 160، 161، 162، 163، 164، 165، 166، 167، 168، 169، 170، 171، 172، 173، 174، 175، 176، 177، 178، 179، 180، 181، 182، 183، 184، 185، 186، 187، 188، 189، 190، 191، 192، 193، 194، 195، 196، 197، 198، 199، 200، 201، 202، 203، 204، 205، 206، 207، 208، 209، 210، 211، 212، 213، 214، 215، 216، 217، 218، 219، 220، 221، 222، 223، 224، 225، 226، 227، 228، 229، 230، 231، 232، 233، 234، 235، 236، 237، 238، 239، 240، 241، 242، 243، 244، 245، 246، 247، 248، 249، 250، 251، 252، 253، 254، 255، 256، 257، 258، 259، 260، 261، 262، 263، 264، 265، 266، 267، 268، 269، 270، 271، 272، 273، 274، 275، 276، 277، 278، 279، 280، 281، 282، 283، 284، 285، 286، 287، 288، 289، 290، 291، 292، 293، 294، 295، 296، 297، 298، 299، 300، 301، 302، 303، 304، 305، 306، 307، 308، 309، 310، 311، 312، 313، 314، 315، 316، 317، 318، 319، 320، 321، 322، 323، 324، 325، 326، 327، 328، 329، 330، 331، 332، 333، 334، 335، 336، 337، 338، 339، 340، 341، 342، 343، 344، 345، 346، 347، 348، 349، 350، 351، 352، 353، 354، 355، 356، 357، 358، 359، 360، 361، 362، 363، 364، 365، 366، 367، 368، 369، 370، 371، 372، 373، 374، 375، 376، 377، 378، 379، 380، 381، 382، 383، 384، 385، 386، 387، 388، 389، 390، 391، 392، 393، 394، 395، 396، 397، 398، 399، 400، 401، 402، 403، 404، 405، 406، 407، 408، 409، 410، 411، 412، 413، 414، 415، 416، 417، 418، 419، 420، 421، 422، 423، 424، 425، 426، 427، 428، 429، 430، 431، 432، 433، 434، 435، 436، 437، 438، 439، 440، 441، 442، 443، 444، 445، 446، 447، 448، 449، 450، 451، 452، 453، 454، 455، 456، 457، 458، 459، 460، 461، 462، 463، 464، 465، 466، 467، 468، 469، 470، 471، 472، 473، 474، 475، 476، 477، 478، 479، 480، 481، 482، 483، 484، 485، 486، 487، 488، 489، 490، 491، 492، 493، 494، 495، 496، 497، 498، 499، 500، 501، 502، 503، 504، 505، 506، 507، 508، 509، 510، 511، 512، 513، 514، 515، 516، 517، 518، 519، 520، 521، 522، 523، 524، 525، 526، 527، 528، 529، 530، 531، 532، 533، 534، 535، 536، 537، 538، 539، 540، 541، 542، 543، 544، 545، 546، 547، 548، 549، 550، 551، 552، 553، 554، 555، 556، 557، 558، 559، 560، 561، 562، 563، 564، 565، 566، 567، 568، 569، 570، 571، 572، 573، 574، 575، 576، 577، 578، 579، 580، 581، 582، 583، 584، 585، 586، 587، 588، 589، 590، 591، 592، 593، 594، 595، 596، 597، 598، 599، 600، 601، 602، 603، 604، 605، 606، 607، 608، 609، 610، 611، 612، 613، 614، 615، 616، 617، 618، 619، 620، 621، 622، 623، 624، 625، 626، 627، 628، 629، 630، 631، 632، 633، 634، 635، 636، 637، 638، 639، 640، 641، 642، 643، 644، 645، 646، 647، 648، 649، 650، 651، 652، 653، 654، 655، 656، 657، 658، 659، 660، 661، 662، 663، 664، 665، 666، 667، 668، 669، 670، 671، 672، 673، 674، 675، 676، 677، 678، 679، 680، 681، 682، 683، 684، 685، 686، 687، 688، 689، 690، 691، 692، 693، 694، 695، 696، 697، 698، 699، 700، 701، 702، 703، 704، 705، 706، 707، 708، 709، 710، 711، 712، 713، 714، 715، 716، 717، 718، 719، 720، 721، 722، 723، 724، 725، 726، 727، 728، 729، 730، 731، 732، 733، 734، 735، 736، 737، 738، 739، 740، 741، 742، 743، 744، 745، 746، 747، 748، 749، 750، 751، 752، 753، 754، 755، 756، 757، 758، 759، 760، 761، 762، 763، 764، 765، 766، 767، 768، 769، 770، 771، 772، 773، 774، 775، 776، 777، 778، 779، 780، 781، 782، 783، 784، 785، 786، 787، 788، 789، 790، 791، 792، 793، 794، 795، 796، 797، 798، 799، 800، 801، 802، 803، 804، 805، 806، 807، 808، 809، 810، 811، 812، 813، 814، 815، 816، 817، 818، 819، 820، 821، 822، 823، 824، 825، 826، 827، 828، 829، 830، 831، 832، 833، 834، 835، 836، 837، 838، 839، 840، 841، 842، 843، 844، 845، 846، 847، 848، 849، 850، 851، 852، 853، 854، 855، 856، 857، 858، 859، 860، 861، 862، 863، 864، 865، 866، 867، 868، 869، 870، 871، 872، 873، 874، 875، 876، 877، 878، 879، 880، 881، 882، 883، 884، 885، 886، 887، 888، 889، 890، 891، 892، 893، 894، 895، 896، 897، 898، 899، 900، 901، 902، 903، 904، 905، 906، 907، 908، 909، 910، 911، 912، 913، 914، 915، 916، 917، 918، 919، 920، 921، 922، 923، 924، 925، 926، 927، 928، 929، 930، 931، 932، 933، 934، 935، 936، 937، 938، 939، 940، 941، 942، 943، 944، 945، 946، 947، 948، 949، 950، 951، 952، 953، 954، 955، 956، 957، 958، 959، 960، 961، 962، 963، 964، 965، 966، 967، 968، 969، 970، 971، 972، 973، 974، 975، 976، 977، 978، 979، 980، 981، 982، 983، 984، 985، 986، 987، 988، 989، 990، 991، 992، 993، 994، 995، 996، 997، 998، 999، 1000.

X1

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 8       | 12,9          | 12,9               |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 23      | 37,1          | 50,0               |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 27      | 43,5          | 93,5               |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 4       | 6,5           | 100,0              |
| Total |                       | 62      | 100,0         |                    |

X2

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 11      | 17,7          | 17,7               |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 20      | 32,3          | 50,0               |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 21      | 33,9          | 83,9               |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 9       | 14,5          | 98,4               |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 100,0              |
| Total |                       | 62      | 100,0         |                    |

X3

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 20      | 32,3          | 32,3               |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 17      | 27,4          | 59,7               |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 17      | 27,4          | 87,1               |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 4       | 6,5           | 93,5               |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 4       | 6,5           | 100,0              |
| Total |                       | 62      | 100,0         |                    |

X4

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 23      | 37,1          | 37,1               |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 15      | 24,2          | 61,3               |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 19      | 30,6          | 91,9               |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 3       | 4,8           | 96,8               |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 100,0              |
| Total |                       | 62      | 100,0         |                    |

X5

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 22      | 35,5          | 35,5               |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 19      | 30,6          | 66,1               |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 14      | 22,6          | 88,7               |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 5       | 8,1           | 96,8               |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 100,0              |
| Total |                       | 62      | 100,0         |                    |

X6

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 17      | 27,4          | 27,4               | 27,4  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 48,4  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 18      | 29,0          | 29,0               | 77,4  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 12      | 19,4          | 19,4               | 96,8  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 3,2                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X7

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 15      | 24,2          | 24,2               | 48,4  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 18      | 29,0          | 29,0               | 77,4  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 11      | 17,7          | 17,7               | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| العدالة التوزيعية  | 62 | 1,00    | 4,43    | 2,3411 | ,70709         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

-إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية: حيث تم ترميز العبارات رقم 08،

09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16 بالرموز التالية على الترتيب: x8، x9، x10، x11،

x12، x13، x14، x15، x16

X8

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 11      | 17,7          | 17,7               | 41,9  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 15      | 24,2          | 24,2               | 66,1  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 16      | 25,8          | 25,8               | 91,9  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 5       | 8,1           | 8,1                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X9

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 13      | 21,0          | 21,0               | 21,0  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 41,9  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 20      | 32,3          | 32,3               | 74,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X10

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 8       | 12,9          | 12,9               | 12,9  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 9       | 14,5          | 14,5               | 27,4  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 20      | 32,3          | 32,3               | 59,7  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 16      | 25,8          | 25,8               | 85,5  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 9       | 14,5          | 14,5               | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X11

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 33      | 53,2          | 53,2               | 53,2  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 74,2  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 11      | 17,7          | 17,7               | 91,9  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 2       | 3,2           | 3,2                | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X12

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 23      | 37,1          | 37,1               | 37,1  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 16      | 25,8          | 25,8               | 62,9  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 17      | 27,4          | 27,4               | 90,3  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 5       | 8,1           | 8,1                | 98,4  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 1,6                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X13

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 10      | 16,1          | 16,1               | 40,3  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 24      | 38,7          | 38,7               | 79,0  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 10      | 16,1          | 16,1               | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X14

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 45,2  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 22      | 35,5          | 35,5               | 80,6  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 11      | 17,7          | 17,7               | 98,4  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 1,6                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

## X15

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                 |           |         |               |                    |
| موافق بدرجة قليلة جدا | 14        | 22,6    | 22,6          | 22,6               |
| موافق بدرجة قليلة     | 11        | 17,7    | 17,7          | 40,3               |
| موافق بدرجة متوسطة    | 18        | 29,0    | 29,0          | 69,4               |
| موافق بدرجة كبيرة     | 17        | 27,4    | 27,4          | 96,8               |
| موافق بدرجة كبيرة جدا | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total                 | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## X16

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                 |           |         |               |                    |
| موافق بدرجة قليلة جدا | 19        | 30,6    | 30,6          | 30,6               |
| موافق بدرجة قليلة     | 10        | 16,1    | 16,1          | 46,8               |
| موافق بدرجة متوسطة    | 24        | 38,7    | 38,7          | 85,5               |
| موافق بدرجة كبيرة     | 7         | 11,3    | 11,3          | 96,8               |
| موافق بدرجة كبيرة جدا | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total                 | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| العدالة الاجرائية  | 62 | 1,00    | 5,00    | 2,5308 | ,90513         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية: حيث تم ترميز العبارات  
رقم 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24. بالرموز التالية على الترتيب: x17، x18،  
x19، x20، x21، x22، x23، x24.

## X17

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                 |           |         |               |                    |
| موافق بدرجة قليلة جدا | 14        | 22,6    | 22,6          | 22,6               |
| موافق بدرجة قليلة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 41,9               |
| موافق بدرجة متوسطة    | 17        | 27,4    | 27,4          | 69,4               |
| موافق بدرجة كبيرة     | 16        | 25,8    | 25,8          | 95,2               |
| موافق بدرجة كبيرة جدا | 3         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
| Total                 | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## X18

|                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                 |           |         |               |                    |
| موافق بدرجة قليلة جدا | 17        | 27,4    | 27,4          | 27,4               |
| موافق بدرجة قليلة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 46,8               |
| موافق بدرجة متوسطة    | 18        | 29,0    | 29,0          | 75,8               |
| موافق بدرجة كبيرة     | 13        | 21,0    | 21,0          | 96,8               |
| موافق بدرجة كبيرة جدا | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total                 | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

X19

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 8       | 12,9          | 12,9               | 12,9  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 10      | 16,1          | 16,1               | 29,0  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 25      | 40,3          | 40,3               | 69,4  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 16      | 25,8          | 25,8               | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X20

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 17      | 27,4          | 27,4               | 27,4  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 9       | 14,5          | 14,5               | 41,9  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 28      | 45,2          | 45,2               | 87,1  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 6       | 9,7           | 9,7                | 96,8  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 3,2                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X21

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 14      | 22,6          | 22,6               | 22,6  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 18      | 29,0          | 29,0               | 51,6  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 18      | 29,0          | 29,0               | 80,6  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 9       | 14,5          | 14,5               | 95,2  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 3       | 4,8           | 4,8                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X22

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 21      | 33,9          | 33,9               | 33,9  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 10      | 16,1          | 16,1               | 50,0  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 21      | 33,9          | 33,9               | 83,9  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 8       | 12,9          | 12,9               | 96,8  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 3,2                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X23

|       | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | موافق بدرجة قليلة جدا | 17      | 27,4          | 27,4               | 27,4  |
|       | موافق بدرجة قليلة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 48,4  |
|       | موافق بدرجة متوسطة    | 19      | 30,6          | 30,6               | 79,0  |
|       | موافق بدرجة كبيرة     | 11      | 17,7          | 17,7               | 96,8  |
|       | موافق بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 3,2                | 100,0 |
| Total |                       | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

X24

|                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid موافق بدرجة قليلة جدا | 17        | 27,4    | 27,4          | 27,4               |
| موافق بدرجة قليلة           | 16        | 25,8    | 25,8          | 53,2               |
| موافق بدرجة متوسطة          | 16        | 25,8    | 25,8          | 79,0               |
| موافق بدرجة كبيرة           | 11        | 17,7    | 17,7          | 96,8               |
| موافق بدرجة كبيرة جدا       | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total                       | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| العدالة التفاعلية  | 62 | 1,00    | 5,00    | 2,5511 | ,98160         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

- مستوى العدالة التنظيمية الكلية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن:

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| العدالة التنظيمية  | 62 | 1,00    | 4,83    | 2,4880 | ,81226         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الأجر: حيث تم ترميز العبارات رقم 01،

02، 03، 04. بالرموز التالية على الترتيب: y1، y2، y3، y4.

Y1

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid راض بدرجة قليلة جدا | 17        | 27,4    | 27,4          | 27,4               |
| راض بدرجة قليلة           | 17        | 27,4    | 27,4          | 54,8               |
| راض بدرجة متوسطة          | 26        | 41,9    | 41,9          | 96,8               |
| راض بدرجة كبيرة           | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total                     | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y2

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid راض بدرجة قليلة جدا | 22        | 35,5    | 35,5          | 35,5               |
| راض بدرجة قليلة           | 19        | 30,6    | 30,6          | 66,1               |
| راض بدرجة متوسطة          | 16        | 25,8    | 25,8          | 91,9               |
| راض بدرجة كبيرة           | 5         | 8,1     | 8,1           | 100,0              |
| Total                     | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y3

|                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid راض بدرجة قليلة جدا | 20        | 32,3    | 32,3          | 32,3               |
| راض بدرجة قليلة           | 26        | 41,9    | 41,9          | 74,2               |
| راض بدرجة متوسطة          | 13        | 21,0    | 21,0          | 95,2               |
| راض بدرجة كبيرة           | 3         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
| Total                     | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |



## Y4

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 22      | 35,5          | 35,5               | 59,7  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 19      | 30,6          | 30,6               | 90,3  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 6       | 9,7           | 9,7                | 100,0 |
| Total |                     | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

## Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا عن الأجر     | 62 | 1,00    | 3,75    | 2,1290 | ,74622         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل: حيث تم ترميز العبارات رقم 05، 06، 07، 08، 09. بالرموز التالية على الترتيب: y5، y6، y7، y8، y9

## Y5

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 11      | 17,7          | 17,7               | 17,7  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 14      | 22,6          | 22,6               | 40,3  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 29      | 46,8          | 46,8               | 87,1  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 7       | 11,3          | 11,3               | 98,4  |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 1,6                | 100,0 |
| Total |                     | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

## Y6

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 9       | 14,5          | 14,5               | 14,5  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 15      | 24,2          | 24,2               | 38,7  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 29      | 46,8          | 46,8               | 85,5  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 7       | 11,3          | 11,3               | 96,8  |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 3,2                | 100,0 |
| Total |                     | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

## Y7

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               | 24,2  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 12      | 19,4          | 19,4               | 43,5  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 24      | 38,7          | 38,7               | 82,3  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 11      | 17,7          | 17,7               | 100,0 |
| Total |                     | 62      | 100,0         | 100,0              |       |

Y8

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 16        | 25,8    | 25,8          | 25,8               |
| راض بدرجة قليلة     | 13        | 21,0    | 21,0          | 46,8               |
| راض بدرجة متوسطة    | 24        | 38,7    | 38,7          | 85,5               |
| راض بدرجة كبيرة     | 8         | 12,9    | 12,9          | 98,4               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 1         | 1,6     | 1,6           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y9

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 20        | 32,3    | 32,3          | 32,3               |
| راض بدرجة قليلة     | 17        | 27,4    | 27,4          | 59,7               |
| راض بدرجة متوسطة    | 19        | 30,6    | 30,6          | 90,3               |
| راض بدرجة كبيرة     | 4         | 6,5     | 6,5           | 96,8               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 2         | 3,2     | 3,2           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                      | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا عن محتوى العمل | 62 | 1,00    | 4,20    | 2,4710 | ,79432         |
| Valid N (listwise)   | 62 |         |         |        |                |

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الحوافز والترقيات: حيث تم ترميز العبارات رقم 10، 11، 12، 13، 14. بالرموز التالية على الترتيب: y10، y11، y12، y13، y14.

Y10

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 25        | 40,3    | 40,3          | 40,3               |
| راض بدرجة قليلة     | 18        | 29,0    | 29,0          | 69,4               |
| راض بدرجة متوسطة    | 15        | 24,2    | 24,2          | 93,5               |
| راض بدرجة كبيرة     | 4         | 6,5     | 6,5           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y11

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 30        | 48,4    | 48,4          | 48,4               |
| راض بدرجة قليلة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 67,7               |
| راض بدرجة متوسطة    | 19        | 30,6    | 30,6          | 98,4               |
| راض بدرجة كبيرة     | 1         | 1,6     | 1,6           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y12

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 28      | 45,2          | 45,2               | 45,2  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 15      | 24,2          | 24,2               | 69,4  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 16      | 25,8          | 25,8               | 95,2  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 2       | 3,2           | 3,2                | 98,4  |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 1,6                | 100,0 |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |       |

Y13

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 25      | 40,3          | 40,3               | 40,3  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 20      | 32,3          | 32,3               | 72,6  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 12      | 19,4          | 19,4               | 91,9  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 5       | 8,1           | 8,1                | 100,0 |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |       |

Y14

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 26      | 41,9          | 41,9               | 41,9  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 17      | 27,4          | 27,4               | 69,4  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 17      | 27,4          | 27,4               | 96,8  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 1       | 1,6           | 1,6                | 98,4  |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 1,6                | 100,0 |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |       |

Descriptive Statistics

|                           | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا عن الترقية والحوافز | 62 | 1,00    | 4,20    | 1,9258 | ,78363         |
| Valid N (listwise)        | 62 |         |         |        |                |

-إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن نمط الاشراف: حيث تم ترميز العبارات رقم 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22. بالرموز التالية على الترتيب: y15، y16، y17، y18، y19، y20، y21، y22.

Y15

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 11      | 17,7          | 17,7               | 17,7  |
|       | راض بدرجة قليلة     | 6       | 9,7           | 9,7                | 27,4  |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 27      | 43,5          | 43,5               | 71,0  |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 13      | 21,0          | 21,0               | 91,9  |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 5       | 8,1           | 8,1                | 100,0 |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |       |

Y16

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 9       | 14,5          | 14,5               |
|       | راض بدرجة قليلة     | 7       | 11,3          | 25,8               |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 25      | 40,3          | 66,1               |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 16      | 25,8          | 91,9               |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 5       | 8,1           | 100,0              |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |

Y17

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 12      | 19,4          | 19,4               |
|       | راض بدرجة قليلة     | 9       | 14,5          | 33,9               |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 25      | 40,3          | 74,2               |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 14      | 22,6          | 96,8               |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 100,0              |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |

Y18

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 13      | 21,0          | 21,0               |
|       | راض بدرجة قليلة     | 11      | 17,7          | 38,7               |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 26      | 41,9          | 80,6               |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 10      | 16,1          | 96,8               |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 100,0              |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |

Y19

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 12      | 19,4          | 19,4               |
|       | راض بدرجة قليلة     | 12      | 19,4          | 38,7               |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 26      | 41,9          | 80,6               |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 10      | 16,1          | 96,8               |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 2       | 3,2           | 100,0              |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |

Y20

|       | Frequency           | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | راض بدرجة قليلة جدا | 15      | 24,2          | 24,2               |
|       | راض بدرجة قليلة     | 10      | 16,1          | 40,3               |
|       | راض بدرجة متوسطة    | 23      | 37,1          | 77,4               |
|       | راض بدرجة كبيرة     | 13      | 21,0          | 98,4               |
|       | راض بدرجة كبيرة جدا | 1       | 1,6           | 100,0              |
| Total | 62                  | 100,0   | 100,0         |                    |

Y21

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 14        | 22,6    | 22,6          | 22,6               |
| راض بدرجة قليلة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 41,9               |
| راض بدرجة متوسطة    | 24        | 38,7    | 38,7          | 80,6               |
| راض بدرجة كبيرة     | 11        | 17,7    | 17,7          | 98,4               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 1         | 1,6     | 1,6           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y22

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 11        | 17,7    | 17,7          | 17,7               |
| راض بدرجة قليلة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 37,1               |
| راض بدرجة متوسطة    | 28        | 45,2    | 45,2          | 82,3               |
| راض بدرجة كبيرة     | 8         | 12,9    | 12,9          | 95,2               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 3         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Descriptive Statistics

|                      | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا عن نمط الاشراف | 62 | 1,00    | 5,00    | 2,7237 | ,98658         |
| Valid N (listwise)   | 62 |         |         |        |                |

- إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن جماعات العمل: حيث تم ترميز العبارات رقم 23، 24، 25، 26، 27، 28. بالرموز التالية على الترتيب: y23، y24، y25، y26، y27، y28.

Y23

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 5         | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
| راض بدرجة قليلة     | 2         | 3,2     | 3,2           | 11,3               |
| راض بدرجة متوسطة    | 16        | 25,8    | 25,8          | 37,1               |
| راض بدرجة كبيرة     | 27        | 43,5    | 43,5          | 80,6               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 12        | 19,4    | 19,4          | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Y24

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 4         | 6,5     | 6,5           | 6,5                |
| راض بدرجة قليلة     | 1         | 1,6     | 1,6           | 8,1                |
| راض بدرجة متوسطة    | 14        | 22,6    | 22,6          | 30,6               |
| راض بدرجة كبيرة     | 29        | 46,8    | 46,8          | 77,4               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 14        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y25

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 2         | 3,2     | 3,2           | 3,2                |
| راض بدرجة قليلة     | 9         | 14,5    | 14,5          | 17,7               |
| راض بدرجة متوسطة    | 24        | 38,7    | 38,7          | 56,5               |
| راض بدرجة كبيرة     | 18        | 29,0    | 29,0          | 85,5               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 9         | 14,5    | 14,5          | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y26

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 7         | 11,3    | 11,3          | 11,3               |
| راض بدرجة قليلة     | 8         | 12,9    | 12,9          | 24,2               |
| راض بدرجة متوسطة    | 30        | 48,4    | 48,4          | 72,6               |
| راض بدرجة كبيرة     | 11        | 17,7    | 17,7          | 90,3               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 6         | 9,7     | 9,7           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y27

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 8         | 12,9    | 12,9          | 12,9               |
| راض بدرجة قليلة     | 7         | 11,3    | 11,3          | 24,2               |
| راض بدرجة متوسطة    | 27        | 43,5    | 43,5          | 67,7               |
| راض بدرجة كبيرة     | 12        | 19,4    | 19,4          | 87,1               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 8         | 12,9    | 12,9          | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Y28

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 8         | 12,9    | 12,9          | 12,9               |
| راض بدرجة قليلة     | 9         | 14,5    | 14,5          | 27,4               |
| راض بدرجة متوسطة    | 31        | 50,0    | 50,0          | 77,4               |
| راض بدرجة كبيرة     | 11        | 17,7    | 17,7          | 95,2               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 3         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Descriptive Statistics

|                       | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا عن جماعات العمل | 62 | 1,00    | 5,00    | 3,2903 | ,91362         |
| Valid N (listwise)    | 62 |         |         |        |                |

-إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية: حيث تم ترميز

العبارات رقم 29، 30 بالرموز التالية على الترتيب y29، y30

y29

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 4         | 6,5     | 6,5           | 6,5                |
| راض بدرجة قليلة     | 13        | 21,0    | 21,0          | 27,4               |
| راض بدرجة متوسطة    | 34        | 54,8    | 54,8          | 82,3               |
| راض بدرجة كبيرة     | 8         | 12,9    | 12,9          | 95,2               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 3         | 4,8     | 4,8           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

y30

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid               |           |         |               |                    |
| راض بدرجة قليلة جدا | 12        | 19,4    | 19,4          | 19,4               |
| راض بدرجة قليلة     | 9         | 14,5    | 14,5          | 33,9               |
| راض بدرجة متوسطة    | 26        | 41,9    | 41,9          | 75,8               |
| راض بدرجة كبيرة     | 11        | 17,7    | 17,7          | 93,5               |
| راض بدرجة كبيرة جدا | 4         | 6,5     | 6,5           | 100,0              |
| Total               | 62        | 100,0   | 100,0         |                    |

Descriptive Statistics

|                          | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا ظروف العمل المادية | 62 | 1,00    | 7,00    | 2,8871 | 1,01795        |
| Valid N (listwise)       | 62 |         |         |        |                |

-مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن:

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| الرضا الوظيفي      | 62 | 1,00    | 4,33    | 2,5934 | ,70238         |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |        |                |

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني والثالث من الاستبيان

Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|------|----------------|
| X1                 | 62 | 1       | 4       | 2,44 | ,802           |
| X2                 | 62 | 1       | 5       | 2,50 | 1,004          |
| X3                 | 62 | 1       | 5       | 2,27 | 1,176          |
| X4                 | 62 | 1       | 5       | 2,13 | 1,079          |
| X5                 | 62 | 1       | 5       | 2,13 | 1,094          |
| X6                 | 62 | 1       | 5       | 2,50 | 1,184          |
| X7                 | 62 | 1       | 5       | 2,55 | 1,183          |
| X8                 | 62 | 1       | 5       | 2,76 | 1,302          |
| X9                 | 62 | 1       | 5       | 2,68 | 1,170          |
| X10                | 62 | 1       | 5       | 3,15 | 1,226          |
| X11                | 62 | 1       | 5       | 1,85 | 1,129          |
| X12                | 62 | 1       | 5       | 2,11 | 1,057          |
| X13                | 62 | 1       | 5       | 2,61 | 1,164          |
| X14                | 62 | 1       | 5       | 2,52 | 1,098          |
| X15                | 62 | 1       | 5       | 2,71 | 1,193          |
| X16                | 62 | 1       | 5       | 2,40 | 1,137          |
| X17                | 62 | 1       | 5       | 2,71 | 1,220          |
| X18                | 62 | 1       | 5       | 2,53 | 1,197          |
| X19                | 62 | 1       | 5       | 2,94 | 1,069          |
| X20                | 62 | 1       | 5       | 2,47 | 1,097          |
| X21                | 62 | 1       | 5       | 2,50 | 1,142          |
| X22                | 62 | 1       | 5       | 2,35 | 1,175          |
| X23                | 62 | 1       | 5       | 2,48 | 1,170          |
| X24                | 62 | 1       | 5       | 2,44 | 1,168          |
| Y1                 | 62 | 1       | 4       | 2,21 | ,890           |
| Y2                 | 62 | 1       | 4       | 2,06 | ,973           |
| Y3                 | 62 | 1       | 4       | 1,98 | ,859           |
| Y4                 | 62 | 1       | 4       | 2,26 | ,940           |
| Y5                 | 62 | 1       | 5       | 2,56 | ,969           |
| Y6                 | 62 | 1       | 5       | 2,65 | ,977           |
| Y7                 | 62 | 1       | 4       | 2,50 | 1,052          |
| Y8                 | 62 | 1       | 5       | 2,44 | 1,065          |
| Y9                 | 62 | 1       | 5       | 2,21 | 1,073          |
| Y10                | 62 | 1       | 4       | 1,97 | ,958           |
| Y11                | 62 | 1       | 4       | 1,85 | ,921           |
| Y12                | 62 | 1       | 5       | 1,92 | ,997           |
| Y13                | 62 | 1       | 4       | 1,95 | ,965           |
| Y14                | 62 | 1       | 5       | 1,94 | ,956           |
| Y15                | 62 | 1       | 5       | 2,92 | 1,164          |
| Y16                | 62 | 1       | 5       | 3,02 | 1,138          |
| Y17                | 62 | 1       | 5       | 2,76 | 1,112          |
| Y18                | 62 | 1       | 5       | 2,63 | 1,090          |
| Y19                | 62 | 1       | 5       | 2,65 | 1,073          |
| Y20                | 62 | 1       | 5       | 2,60 | 1,123          |
| Y21                | 62 | 1       | 5       | 2,56 | 1,081          |
| Y22                | 62 | 1       | 5       | 2,68 | 1,068          |
| Y23                | 62 | 1       | 5       | 3,63 | 1,090          |
| Y24                | 62 | 1       | 5       | 3,77 | 1,031          |
| Y25                | 62 | 1       | 5       | 3,37 | 1,012          |
| Y26                | 62 | 1       | 5       | 3,02 | 1,079          |
| Y27                | 62 | 1       | 5       | 3,08 | 1,164          |
| Y28                | 62 | 1       | 5       | 2,87 | 1,016          |
| y29                | 62 | 1       | 5       | 2,89 | ,889           |
| y30                | 62 | 1       | 5       | 2,77 | 1,151          |
| Valid N (listwise) | 62 |         |         |      |                |



الملحق رقم (04): نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في متوسطي اجابات افراد عينة الدراسة  
وفقا لمتغير الجنس

Group Statistics

| الجنس             | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| العدالة التنظيمية |    |        |                |                 |
| ذكر               | 40 | 2,4875 | ,91308         | ,14437          |
| أنثى              | 22 | 2,4890 | ,60676         | ,12936          |
| الرضا الوظيفي     |    |        |                |                 |
| ذكر               | 40 | 2,5605 | ,79387         | ,12552          |
| أنثى              | 22 | 2,6532 | ,50677         | ,10804          |

Independent Samples Test

|                   |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |        |
|-------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
|                   |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                   |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| العدالة التنظيمية | Equal variances assumed     | 4,165                                   | ,046 | -,007                        | 60     | ,995            | -,00150         | ,21739                | -,43635                                   | ,43335 |
|                   | Equal variances not assumed |   |      | -,008                        | 57,695 | ,994            | -,00150         | ,19385                | -,38957                                   | ,38657 |
| الرضا الوظيفي     | Equal variances assumed     | 4,410                                   | ,040 | -,494                        | 60     | ,623            | -,09268         | ,18760                | -,46794                                   | ,28258 |
|                   | Equal variances not assumed |   |      | -,560                        | 58,530 | ,578            | -,09268         | ,16562                | -,42414                                   | ,23877 |

الملحق رقم (05): نتائج اختبار One – Way Anova

- نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطي اجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

ANOVA

|                   | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العدالة التنظيمية |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | ,877           | 2  | ,438        | ,657  | ,522 |
| Within Groups     | 39,369         | 59 | ,667        |       |      |
| Total             | 40,246         | 61 |             |       |      |
| الرضا الوظيفي     |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | 1,440          | 2  | ,720        | 1,483 | ,235 |
| Within Groups     | 28,654         | 59 | ,486        |       |      |
| Total             | 30,094         | 61 |             |       |      |

- نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطي اجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

|                   | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|-------------------|----------------|----|-------------|------|------|
| العدالة التنظيمية |                |    |             |      |      |
| Between Groups    | ,097           | 2  | ,049        | ,071 | ,931 |
| Within Groups     | 40,149         | 59 | ,680        |      |      |
| Total             | 40,246         | 61 |             |      |      |
| الرضا الوظيفي     |                |    |             |      |      |
| Between Groups    | ,323           | 2  | ,161        | ,320 | ,728 |
| Within Groups     | 29,771         | 59 | ,505        |      |      |
| Total             | 30,094         | 61 |             |      |      |

- نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطي اجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الصنف المهني.

ANOVA

|                   | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العدالة التنظيمية |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | 2,391          | 2  | 1,195       | 1,863 | ,164 |
| Within Groups     | 37,856         | 59 | ,642        |       |      |
| Total             | 40,246         | 61 |             |       |      |
| الرضا الوظيفي     |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | ,593           | 2  | ,297        | ,593  | ,556 |
| Within Groups     | 29,501         | 59 | ,500        |       |      |
| Total             | 30,094         | 61 |             |       |      |

- نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطي اجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في المؤسسة.

ANOVA

|                   | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| العدالة التنظيمية |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | 1,812          | 2  | ,906        | 1,391 | ,257 |
| Within Groups     | 38,434         | 59 | ,651        |       |      |
| Total             | 40,246         | 61 |             |       |      |
| الرضا الوظيفي     |                |    |             |       |      |
| Between Groups    | 1,079          | 2  | ,540        | 1,098 | ,340 |
| Within Groups     | 29,015         | 59 | ,492        |       |      |
| Total             | 30,094         | 61 |             |       |      |



الملحق رقم (06): نتائج معاملات الارتباط لبيرسون Pearson Correlation

| Correlations      |                     |                   |                   |                   |                   |               |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
|                   |                     | العدالة التوزيعية | العدالة الاجرائية | العدالة التفاعلية | العدالة التنظيمية | الرضا الوظيفي |
| العدالة التوزيعية | Pearson Correlation | 1                 | ,725**            | ,800**            | ,879**            | ,806**        |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                   | ,000              | ,000              | ,000              | ,000          |
|                   | N                   | 62                | 62                | 62                | 62                | 62            |
| العدالة الاجرائية | Pearson Correlation | ,725**            | 1                 | ,792**            | ,930**            | ,811**        |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000              |                   | ,000              | ,000              | ,000          |
|                   | N                   | 62                | 62                | 62                | 62                | 62            |
| العدالة التفاعلية | Pearson Correlation | ,800**            | ,792**            | 1                 | ,942**            | ,831**        |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000              | ,000              |                   | ,000              | ,000          |
|                   | N                   | 62                | 62                | 62                | 62                | 62            |
| العدالة التنظيمية | Pearson Correlation | ,879**            | ,930**            | ,942**            | 1                 | ,885**        |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000              | ,000              | ,000              |                   | ,000          |
|                   | N                   | 62                | 62                | 62                | 62                | 62            |
| الرضا الوظيفي     | Pearson Correlation | ,806**            | ,811**            | ,831**            | ,885**            | 1             |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000              | ,000              | ,000              | ,000              |               |
|                   | N                   | 62                | 62                | 62                | 62                | 62            |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered              | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | العدالة التنظيمية <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,885 <sup>a</sup> | ,783     | ,779              | ,33023                     |

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 23,551         | 1  | 23,551      | 215,967 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 6,543          | 60 | ,109        |         |                   |
|       | Total      | 30,094         | 61 |             |         |                   |

a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

b. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | ,690                        | ,136       |                           | 5,070  | ,000 |
|       | العدالة التنظيمية | ,765                        | ,052       | ,885                      | 14,696 | ,000 |

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي