

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulhaġ - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية

عنوان المذكرة :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر  
بوحدة الأخضرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

د. طويل كريمة

- زيان سارة .

السنة الجامعية

2022 /2021

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب  
ووقفنا إلى انجاز هذا العمل و الصلاة و السلام على سيد الأخيار رسولنا وحبينا محمد

صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين

أتوجه بجزيل الشكر و الامتتان و العرفان إلى كل من ساعدني

من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل

الصعاب التي واجهتني ، أخص بالذكرى أستاذتي المشرفة على مذكرة التخرج

طويل كريمة

التي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها لإتمام هذه المذكرة ،ودعمها المعنوي الكبير

فجراك الله كل خير ، وأدام عليك الصحة يا رب .

كما أتقدم بالشكر العميق و الاعتراف بالجميل وعدم نكرانه ،إلى كل من أكسبونا من فيض علمهم

ومعارفهم أساتذة جامعة البويرة الكرام لقسم علم النفس وعلى رأسهم الأستاذ

سلام يونس

والشكر الكبير لعائلتي على دعواتهم لي بالنجاح و دعمهم الكبير

شكرا جزيلا لكل من أصدقائي و صديقاتي كل واحد باسمه

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل علمي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة .

إهداء

جميل أن يجني المرء ثمار كده وتعبه...

و الأجل أن يهديها عن طيب لغيره...

بغية أن أتقاسم معهم طعم النجاح و نشوته...

أهدي ثمرة جهدي إلى

منبع الحنان و جسر الأمان، إلى بسمة الحياة و سر الوجود

إلى من كان دعائهما سر نجاحي و حنانهما بلسم لجراحي

أبي و أمي شفاها الله من مرض السرطان

إلى من تقاسموا معي حزني و فرحي إخوتي " محمد أمين ، أمينة ، أسماء، أحمد

يوسف وعمر" و إلى زوجات إخوتي إلهام ، غنية وسارة و أسيا"

إلى "عمي عبد الرحمان" و "زوجته حميدة لاريك" في ديار الغربة أدعو الله أن يجمعني

بكم عاجلا غير آجل يا رب العالمين و إلى كل من عائلة زيان وعائلة باحة

أهدي عملي هذا

وإلى شريك حياتي "إسماعيل ماموني" الذي أحمد الله على جمعي به

إلى أعز الصديقات اللواتي تقاسموا معي مشوار الدراسة أدامكم الله ووقفكم في حياتكم

أهدي ثمرة نجاحي إلى كل قريب أو بعيد تمنى لي النجاح و التوفيق

وفي الأخير أسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق و الرشاد بما هو خير لنا وأن يكون بحثي

هذا بداية الأعمال و الانجازات النافعة بإذن الله

يقول الإمام الشافعي رحمه الله :

شكوت إلى وكيع سوء حفظي

فأرشدني إلى ترك المعاصي

وأخبرني بأن العلم نور

ونور الله لا يهدى لعاصي

## محتويات البحث

الشكر

الاهداء

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ، ب

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1-الإشكالية.....04

2-الفرضيات.....06

3-أسباب إختيار الموضوع.....07

4-أهداف البحث.....07

5-أهميه البحث.....07

6-تحديد المفاهيم.....08

7-الدراسات السابقة.....10

8-التعقيب عن الدراسات السابقة.....13

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

- 15.....تمهيد
- 16.....1-- مفهوم العدالة التنظيمية
- 18.....2- أهمية العدالة التنظيمية
- 19.....3- مبادئ العدالة التنظيمية
- 20.....4- أبعاد العدالة التنظيمية
- 25.....5- تطبيقات العدالة التنظيمية
- 25.....6- أشكال العدالة التنظيمية
- 27.....7- نظريات العدالة التنظيمية
- 33.....8- مقومات العدالة التنظيمية
- 35.....9- نماذج العدالة التنظيمية
- 36.....10- المتغيرات الخارجية و أثرها على العدالة التنظيمية
- 38.....خلاصة

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- 40.....تمهيد
- 41.....1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 41.....2- نشأة و تطور الرضا الوظيفي

- 3- أهمية الرضا الوظيفي و الأسباب الداعية للاهتمام به.....42
- 4- خصائص الرضا الوظيفي.....43
- 5- مظاهر الرضا الوظيفي.....44
- 6- أنواع الرضا الوظيفي.....45
- 7- عوامل الرضا الوظيفي.....46
- 8- نظريات الرضا الوظيفي.....50
- 9- قياس الرضا الوظيفي ودوره في رفع الروح المعنوية .....54
- 10- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.....58
- خلاصة.....61

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- تمهيد.....63
- 1\_ الدراسة الاستطلاعية.....64
- 2\_ منهج الدراسة .....64
- 3\_ مجالات الدراسة.....64
- 4\_ مجتمع الدراسة.....65
- 5\_ عينة الدراسة .....65

65.....	6_ أدوات جمع البيانات.....
69.....	7_ أساليب تحليل البيانات.....
70.....	خلاصة.....
72.....	خاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أبعاد العدالة التنظيمية	01
66	محاوور بنود استبيان العدالة التنظيمية	02
67	ترتيب الاختبارات حسب طريقة "ليكرت"	03

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مخطط تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية	01
31	مخطط قواعد عدالة المخرجات	02
34	شكل الخطوات الأربع لعملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة	03
35	الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة	04
50	شكل هرمي يوضح الحاجات المرتبطة بالذات	05
53	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	06
63	نموذج الدراسة	07

مقدمة

## مقدمة:

تسعى جميع المنظمات في وقتنا الراهن إلى بلوغ الأداء المميز و الأسمى عن بقية المنظمات و يعد العنصر البشري المورد الأهم في تحقيق ذلك، إذ لا يمكن أن تحقيق المنظمة أهدافها دون وجود كفاءات بشرية.

يؤدي تطور الفرد حتما إلى تطور المنظمة والتي تتماشى طرديا مع منظور الدولة اقتصاديا .ولضمان تطور دائم للمنظمة في ظل التحولات الحاصلة في العالم دعت العديد من المنظمات إلى فهم سلوك العاملين داخل المنظمة لتحقيق أفضل أداء ممكن مع توفير العدل لهم داخل بيئة العمل ،وهذا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي عندما تتجلى لهم عدالة المنظمة، وينخفض مستوى أدائهم في حالة عدم شعور العامل بالعدالة داخل بيئة العمل.

و يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة ،وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للمورد البشري في المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة لأغراض إدارية وإنسانية و مجتمعية.

وباعتبار العدالة مطلبا نهائيا و هدفا غائيا لأي تجمع بشري متوازن ،فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

ويأتي الدور للرضا الوظيفي و هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإتباع الحاجات والرغبات والتوقعات ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء، ولاشك أن ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل يؤثر سلبا و إيجابا في المنظمة فكلما زاد الرضا زادت الإنتاجية ومن هنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي بصورة الرضا الوظيفي العالي و الإيجابي الذي يساهم في التزام العاملين بالتزاماتهم بمنظمتهم ووظائفهم كما يساهم أيضا في تحسين صحة العاملين و تهتم كثير من المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم وذلك لارتباطهم المباشر بالأداء والنتيجة(بلل، 2019،ص2).

ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للفرد و المنظمة على حد سواء و تأثيرها على الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل قمنا بهذه الدراسة و قسمناها إلى أربع فصول ،وقد تضمن الفصل الأول

الإطار العام لإشكالية الدراسة، حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها و أسباب اختيار موضوع الدراسة و أهدافها وتحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة المتغير الأول ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية وتم التطرق فيه إلى تعريف العدالة التنظيمية، أبعادها وأشكال العدالة التنظيمية والنظريات التي تطرقت للعدالة التنظيمية.

تم عرض متغير الرضا الوظيفي في الفصل الثالث وهو المتغير التابع وقد تطرقت فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي أهميته والأسباب الداعية للاهتمام به ،مظاهر الرضا الوظيفي وعوامله وكذا نظريات الرضا الوظيفي.

واشتمل الفصل الرابع على الجانب الميداني وتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة تم مجتمع وعينة البحث ،مجالات الدراسة ،أدوات تحليل البيانات و أخيرا أساليب التحليل الإحصائي.

## الفصل الأول

### الإطار العام لإشكالية البحث

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الموضوع

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

8- التعقيب على الدراسات السابقة

## 1-الإشكالية

التنظيم هي السمة المميزة للمجتمعات الإنسانية والمحرك الأساسي لتحقيق النمو والتقدم، ويعد العنصر البشري موضع اهتمام جميع القطاعات ضمن اقتصاد الدول، وذلك لما له من قدرات تساعد المنظمات على النهوض والاستمرار وكذا على التطور في الوقت الذي تسعى فيه هذه المنظمات إلى الصدارة دائما والسعي لأن تكون قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أفضل الابتكارات والتجديد والإبداع.

تعد العدالة على أنها قيمة إنسانية عليا ومطلبا مجتمعياما و غاية سامية والالتزام الأخلاقي و ضرورة لها أولوية في سلم القيم الإنسانية وفي سبيل تحقيق التطور و التميز وكذلك العدالة من القيم التي يقوم عليها ديننا الحنيف وهذا في قوله تعالى **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا** سورة النساء الآية 58 ،ويقول أيضا في سورة النحل الآية 90 **"إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ"** بالإضافة إلى أن العدل قيمة دينية وأخلاقية وأداة قانونية تساهم في تنظيم شؤون الأفراد و ضبط سلوكياتهم و قد دعت جميعها إلى ضرورة تطبيق مبدأ العدل و إرساء قواعده بين مختلف أفراد وطبقات المجتمع .

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى آدمز في الستينيات من القرن الماضي والتي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته و مدخلاته مع معدل مخرجات و مدخلات الآخرين إلى مدخلاتهم و المقصود بالعدالة التنظيمية هنا عدالة التوزيع من حيث مقارنة الفرد مدخلاته من (أعمال وخبرات ) يؤديها مقارنة بما سيتحصل عليه من مخرجات (أجور و مكافآت و امتيازات ) و مقارنتها بغيره من الزملاء فإذا استوى المعدلان شعر بالعدالة مما يدفعه إلى زيادة و إتقان أداءه و يشكل ذلك حافزا إيجابيا له بينما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدو الارتياح الذي يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل .و بالإضافة لبعد العدالة (عدالة التوزيع) فإن هناك بعد آخر لمفهوم العدالة التنظيمية و مصدر القانون ، حيث أن العدالة هنا تكون إجرائية ولها شقين ، الشق الأول إجرائي هيكلية وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكلية القرارات و عدم التحيز في تحديد السياسات والمكافآت ، والشق الآخر يشتمل على عدالة المعاملات حين تطبق هذه الإجراءات و القوانين و بالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية بثلاث مجدندات أو أبعاد (عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات ) .(عبد العزيز،2020،ص117) ومن هنا يمكن للفرد أن يبني ادراكاته للعدالة ،و التي تعد

ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني .

تترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذا مستوى رضاهم .مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي الذي يحقق الاستقرار و النمو للمؤسسة(مجلة كلية التربية ، 2015 ، ص523)و تطبيق العدالة التنظيمية و الحيادية في المنظمة بعد أخذ المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة وتعزيز سلوكيات و اتجاهات إيجابية لدى الموظفين ، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمات وزيادة قناعتهم بالحصول على حقوقهم وهذا بدوره يؤثر في العاملين ومدى التزامهم بمنظمتهم ،ويولد لديهم ما يعرف بالرضا الوظيفي ،وحسب (locke.(1983) كما ورد في.(صديق وآخرون،2019 ، ص5). الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية للموظف الناتجة من تقييمه لوظيفته .ويمكن تقسيم مصادر الرضا الوظيفي وفقا لدراسة (Smith et Al.1996) إلى فئتين مصادر ذاتية تنبع من داخل الفرد ، ومصادر خارجية تنبع من خارج الفرد مثل التقدم الوظيفي السريع ، الراتب مقارنة مع المنظمات الأخرى

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم واسع وله تأثير عميق على جميع جوانب الحياة المهنية ، فهو يؤثر على مستوى الأداء في العمل و إنتاجية وفعالية المنظمة وكذا يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة التي عولجت وفق منظورات وزوايا متباينة ، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم ، حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين و الباحثين ،خاصة في علم النفس عمل وتنظيم و يكتسب مفهوم الرضا أهمية بالغة في ميدان العمل والتنظيم و الإدارة حيث يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة ، فرضا الفرد عن عمله وبيئة العمل التي يعمل فيها لها دور هام في تحقيق أهداف المنظمة و نجاحها من جهة وتحقيق الاستقرار للفرد من جهة أخرى حيث أكدت العدل من البحوث و الدراسات الميدانية بدءا بالدراسات الكلاسيكية و التي من أهم روادها فريديريك تايلور على أهمية الرضا الوظيفي الذي يحقق من خلال الحوافز و المكافآت المادية ، بينما "إلتون مايو" ذهب إلى أبعد من ذلك إذ يرى أن للحوافز المعنوية و إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية في محيط العمل دور كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ، وهذا ما أثبتته من خلال تجاربه المعروفة بتجارب "هاوثورن

"ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضا ، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها و دراستها بكل موضوعية و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات (مصطفى عشوي، 1992،ص133 )

ومن بين الدراسات التي دعمت هذا الموضوع دراسة ياسر عبد الوهاب ( 2017 ) دراسة حالة البنك المركزي المصري ، وتهدف إلى تحقيق أعلى استثمار بشري و بالشكل الذي يسهم في تحسين الأداء.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهومي العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين داخل المنظمات من جهة و انعكاسها على بيئة العمل من جهة أخرى أردت تسليط الضوء على واقع هذا الموضوع في أحد المؤسسات الجزائرية وبالضبط في مؤسسة بريد الجزائر لوحدة الأخضرية.

وتأسيسا على ما سبق اخترنا العدالة التنظيمية كمتغير أساسي في بيئة العمل الداخلية و لعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية وعليه نطرح التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية؟ وتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية؟.

هل توجد علاقة بين العدالة التعاملات والرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية؟.

هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية؟.

## 2-الفرضيات :

\_الفرضية العامة :

توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية .

\_ الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية.

- توجد علاقة بين العدالة التعاملات و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية.

توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية.

### 3-أسباب اختيار الموضوع :

إثراء المكتبة العلمية.

قابلية الظاهرة للدراسة .

معرفة مدى تطبيق مؤسسة بريد الجزائر للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

الرغبة في اكتساب الخبرة من خلال الاحتكاك مع العمال في المنظمة .

### 4-أهداف الدراسة :

\_التعرف على العدالة الإجرائية و علاقتها بالرضا الوظيفي .

\_التعرف على العدالة التعاملات و علاقتها بالرضا الوظيفي .

\_التعرف على العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

\_التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في

المؤسسات الجزائرية .

## 5- أهمية الدراسة :

\_تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى المحصول العلمي .

\_الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الرضا الوظيفي لعمال البريد و مساعدة الإدارة من أجل تطبيق عدالة تنظيمية تسير في اتجاه سير رضا العمال.

\_ الاهتمام بوضع نظام عادل يمس مختلف جوانب الحياة التنظيمية و الاجتماعية للأفراد، وبهذا قد تضمن المنظمة لهم الرضا عن العمل و تخلق عندهم الدافعية للبقاء في المنظمة .

\_ العدالة التنظيمية أصبحت مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات.

## 6- تحديد المفاهيم :

أ-العدالة التنظيمية :تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيللة نواتج مداخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف و الإمكانيات (عبد العزيز، 2020، ص123).

وترى دراسة **Mark (2003)** أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة.

وحسب دراسة **Beugré (2002)** فتتظر للعدالة التنظيمية على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة أو المسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها ،لذلك في تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات الإدارة ،لأنها تنعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا ،الثقة،...).

**التعريف الإجرائي:** هي درجة إدراك موظف بريد الجزائر لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته و ما يحصل عليه من امتيازات و تتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوث بعد تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبيان العدالة التنظيمية .

❖ **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية

التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.(ياسر عبد الوهاب، 2017، ص 9)

**التعريف الإجرائي :** درجة إدراك موظف بريد الجزائر لعدالة الإجراءات بين الموظفين في المنظمة سواء المادية أو المعنوية ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث بعد تطبيق أداة الدراسة .

❖ **عدالة التعاملات :** هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر ، بما يعكس الدرجة التي يشعر بها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه .

( عمر محمد درة ، 2008،ص 45 )

**التعريف الإجرائي :** هي درجة شعور موظف بريد الجزائر بالعدالة في تعامل رؤسائه معه ومع بقية الموظفين و كيفية التعامل مع انشغالاته وكذا عدم التمييز بين الموظفين وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث بعد تطبيق أداة الدراسة .

❖ **العدالة التوزيعية :** وتتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و خاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات بحيث يشعر الموظف أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه .(شذا لظفي، 2012،ص13)

**التعريف الإجرائي:** هي درجة شعور الموظفين بعدالة القيم المادية و المعنوية التي يحصلون عليها من المنظمة ، وتقاس بدرجة استجابة المبحوثين على فقرات الاستبيان.

**ب- الرضا الوظيفي :** ويعرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق .(مصطفى محمد، 2018،ص11)

**عرف الرضا الوظيفي** كما ورد في (منال البارودي ، 2015،ص38): هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالنقطة و الولاء و الانتماء للعمل .

**والرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك :** عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد .

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه : حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدأ يومه دون أي غضاضة.

**التعريف الإجرائي :** حالة شعورية ايجابية للموظف نابع من داخله بعد تقييمه لبيئة العمل و الوظيفة التي يشغلها وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث بعد تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في مقياس الرضا الوظيفي.

## 7- الدراسات السابقة :

### أ\_دراسات العدالة التنظيمية:

#### الدراسات العربية :

\_ دراسة وادي (2007) بعنوان العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، هدف الدراسة إلى التعرف على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (652) موظفا يشغلون مراكز قيادية من مجتمع دراسي يمثل أكبر ست وزارات فلسطينية بالقطاع وقد صممت استبيان لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة أنه توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية و وجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون المتوسط و بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و الشعور بالعدالة التنظيمية في لوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .(شذى لطفي محمود محمد، 2012،ص57)

\_دراسة السعود ، سلطان (2009) بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"،هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المنقرغين وعددهم (2905) في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة التدريس وقد استخدم الباحثان مقياس العدالة التنظيمية ل نيهوف و مورمان و مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر و زملاءه. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة ،

ووجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية .

**دراسة عبود(2012)** "بعنوان العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين و المدرسين في مركز محافظة الديوانية) "، قام الباحث بمحاولة دراسة أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية و التقييمية على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين المدرسين والمعلمين قوامها 472 في عدد من مدارس مركز محافظة الديوانية وقد هدف من خلال هذه الدراسة الكشف عن مدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية حيث اعتمد في جمع البيانات على أداة الإستبانة ، تمكن من خلالها الحصول على نتائج أهمها:وجود معدل متوسط لشعور العاملين للعدالة التنظيمية بقيمة 3.53 ، والمرتبة الأولى و قد احتلت العدالة التفاعلية المرتبة الأولى و العدالة الإجرائية ثانيا و العدالة التوزيعية ثالثا، ثم العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة بقيمة 2.82، أما معدل الرضا الوظيفي فقد تم تسجيل قيمة مقبولة بلغت 3.63 (حيث بلغ بعد الرضا عن الذات أعلى قيمة ، والرضا عن الجوانب المالية أناها) .

أما عن النتيجة الأساسية فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، وكان أعلى ارتباط بين العدالة التفاعلية و الرضا الوظيفي حيث بلغ 0.74. ( أبو القاسم ،2015،ص553،552) .

#### الدراسات الأجنبية للعدالة التنظيمية :

**دراسة اجراها (Lee.2000)** "بعنوان العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين و الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و دوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق "، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياته، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562)عضوا من العاملين الفندقيين تم اختيارهم من أصل (4) فنادق تتبع إداريا لشركة واحدة . وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا للعدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمية أن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورانا رئيسيا للعدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية التعاونية

القائمة بين الرئيس و المرؤوسين ، وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة ،في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب .

**دراسة (cremer.2005)** "دراسة تحت عنوان أثر العدالة الإجرائية و التوزيعية في التماثل التنظيمي"، هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية و التوزيعية في التماثل التنظيمي وقد استخدم الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية و الرغبة في التعاون و إدراك العاملين للتماثل ،وقد تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثا في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا ، تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية و التوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، و إنه إذا كانت العدالة الإجرائية و التوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يدعو إلى التعاون أفضل و بالتالي إلى تماثل أفضل .( ياسر عبد الوهاب ،2017،ص8)

### ب\_دراسات الرضا الوظيفي :

#### الدراسات العربية :

**دراسة برياض ، موساوي (2015)** "بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية ، هدفت الدراسة إلى فهم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم وكذا إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء الأفراد و أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0.931 عند مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتفعيل أداء الموارد البشرية و أظهرت كذلك أن هناك علاقة للأجور و المكافآت بالأداء الوظيفي .

**دراسة إيهاب إبراهيم خليل المدهون (2018)** "بعنوان العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة" ، تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية الحكومية بمحافظة غزة ، وكانت النتيجة أنه توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية ،أي أنه توجد علاقة ايجابية بينهما فكلما كان هناك احترام للعدالة كلما زاد مستوى الشعور بالرضا الوظيفي .

دراسة الدوسري ،بلل إبراهيم و آدم (2019) "بعنوان الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و الالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من الشركات السعودية ) .هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وقد بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي . يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الرضا الوظيفي هو عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة داخل المنظمة و خارجها وبالتالي فإن العدالة التنظيمية بالرغم من أهميتها ليست هي العامل المحدد الوحيد على رضا الموظف بل توجد عوامل أخرى أكثر تأثير .

#### الدراسات الأجنبية :

دراسة كريستوف دانييل Christophe Daniel(2008):شملت هذه الدراسة "الأجر ظروف العمل و الرضا الوظيفي " حاولت دراسة تأثير عوامل الأجر و الظروف الفيزيائية للعمل على مستوى الرضا الوظيفي ، وخلصت الدراسة إلى أن التعاون بين العمال في الإنجاز ، وإمكانية الحوار مع الرؤساء ، هي أهم العوامل المساهمة في رفع من مستوى الرضا الوظيفي .

دراسة دورباك M.Doriac (2012): تناولت الدراسة "الجو الاجتماعي للعمل بين القطاع العام و الخاص " شملت عينة من 750 عامل منهم 550 من القطاع العام ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 46 بالمئة من عمال القطاع العام راضون وظيفيا.
- 51 بالمئة من مشرفي القطاع العام راضون وظيفيا.
- أهم عوامل الرضا الوظيفي هي الروح الجماعية في العمل و الأجر.(عبد الرحمن عزوز،2015،ص19).

#### 8-التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح أنها قد تعددت من حيث أوجه التشابه و الاختلاف في متغيرات الدراسة فقد تناولت مواضيع مختلفة سواء باختلاف الهدف الذي تسعى إليه أو موضوعاتها وكذا البيئة التي تمت فيها ،حيث أنها اشتركت في اهتمامها بنفس المتغيرات والتي شملت كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و قد تم ربط هذان المتغيران بمتغيرات

مختلفة مثل : الولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي ... وقد أفادتنا هذه الدراسات في العديد من الجوانب والتي من بينها تحديد متغيرات الدراسة بدقة ووضع خطة مناسبة لها وكذا صياغة إشكالية الدراسة ، تحديد المنهج المناسب للدراسة وفي أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي .

الجانب النظري

## الفصل الثاني العدالة التنظيمية

### تمهيد

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- أهمية العدالة التنظيمية
- 3- مبادئ العدالة التنظيمية
- 4- أبعاد العدالة التنظيمية
- 5- مقومات العدالة التنظيمية
- 6- تطبيقات العدالة التنظيمية
- 7- أشكال العدالة التنظيمية
- 8- نظريات العدالة التنظيمية
- 9- قواعد العدالة التنظيمية
- 10- المتغيرات الخارجية و أثرها على العدالة التنظيمية

### خلاصة

## تمهيد :

يحظى موضوع العدالة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال الإدارة وهذا نظرا لدوره الكبير في خلق بيئة عمل أكثر فعالية وتنظيم ، فالعامل الذي يشعر بوجود العدالة و الإنصاف في المنظمة يجعله ذلك يشعر بالأمن و الراحة ، و عليه سوف نتناول في هذا الفصل كل من مفهوم العدالة التنظيمية ومبادئها و أبعادها وكذلك أهم تطبيقاتها ونظرياتها وقواعدها وأهم الآثار المترتبة عنها.

## 1- مفهوم العدالة التنظيمية :

تكاد تجمع أغلب التعاريف للعدالة التنظيمية على أنها مبنية على إدراك وتصورات الفرد العامل في المؤسسة التي يعمل فيها على أنه ينال الاستحقاقات المتكافئة و العادلة نظير الجهد الذي بذله مقارنة بما يناله زملائه في العمل نفسه من استحقاقات سواء داخل المؤسسة أو مع العاملين في المؤسسات الأخرى، وقبل استعراض بعض التعاريف نذكر أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يتصوره الفرد العامل من نزاهة وموضوعية وعدالة المخرجات وكذا عدالة الإجراءات التي يعامل بها .

إلا أن هذا التصور وما ينتج عنه من حكم لم يكن واحد لدى جميع العاملين إذ أن ما يدركه عامل ما على أن إجراءات الإدارة معه متحيزة وغير عادلة قد لا يشاطره الرأي عامل آخر، وفي بعض الأحيان لا يصدر الفرد حكم نقصان العدالة في منظمته بسبب جهله للمعلومات التي دعت الإدارة إلى اتخاذ بعض القرارات ، لذلك يؤكد المختصون على أن يكون الطموح الكبير لدى الفرد وراء رضاه أو عدم رضاه عن عدالة المنظمة وكلما هيأت له الفرصة لتحقيق طموحه كانت درجة أحكامه على العدالة التنظيمية أعلى.(السامرائي، 2021، ص30)

نبدأ الآن في عرض عدد من تعاريف العدالة التنظيمية حيث تطرق (ربحي و سرير، ب س، ص30) إلى تعريف أدمز (Adams) الذي يعد من أوائل من تحدث عن العدالة التنظيمية بقوله أنها هي التي تتضمن قيام الموظف بإجراءات مقارنة لمعدل المخرجات التي يحصل عليها بالقياس إلى معدل مدخلاته وكذلك مع معدل مخرجات الآخرين مقاسة وعندما تتساوى المعدلات يرى العامل بأن العدالة محققة في منظمته، لأنها ضمننت مبدأ المساواة ، ولكن عندما يعتقد بأن المعدلات لا تتساوى سيشعر بالحيف و الظلم و عدم الرضا .

هناك عدة تعريفات للعدالة التنظيمية ،كما ورد في ( السامرائي، 2021، ص31) وسنتطرق للبعض منها

تعرف أسماء العبيدي (2012):العدالة التنظيمية أنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الفرد على المستويين الوظيفي و الإنساني . وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة و موضوعية.

وعرف Bell (2006) العدالة التنظيمية على أنها تعني درجة تحقق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات في علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين. وهناك من يعرفها بأنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون بها .

يقصد بهذا التعريف أن الفرد يطالب بالعدالة ويعدها من حقوقه فإن عليه في الوقت ذاته أن يؤدي الواجبات الملقاة على كاهله بأفضل وجه، وإلا يكون هناك عدم توازن بين طرفي المعادلة (الحقوق - الواجبات) .

ركز Bell ومن يليه في تعريف العدالة التنظيمية على الحقوق و الواجبات للعمال داخل المنظمة وقد اشتركوا في مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة.

عرفها Green Berg (1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع المستويين الوظيفي و الإنساني .

وحسب دراسة Beugre (2002) فإن العدالة التنظيمية هي إدراك جماعي للعدالة الممارسة من قبل الإدارة و المسؤولين في المؤسسة نحو العاملين فيها.

وهنا تم التركيز على الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في المنظمة لتحقيق العدالة التنظيمية.

وتوضح سهيلة (2005) هذا المفهوم بأنه يعني العلاقة بين أداء الفرد و شعوره بعدالة المقابل الذي تسلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد لمقارنة أدائه بأداء غيره من زملاء العمل، وكذلك مقارنة الحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملائه فإن رأى الفرد أنه يجازى بأقل أو أكثر مما يستحق فعندها يحاول أن يفعل شيئاً إزاء هذا الإحساس بعدم العدالة .

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات .

تطرق (بوقليع، 2011، ص27) إلى أن العدالة التنظيمية هي إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي و التظلمات الحاصلة في المنظمة ، مما تطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحراف التي قد تحصل في ثقافة المنظمات وفي الوقت نفسه لحماية قيم المنظمات بشكل عام .

على الرغم من تعدد التعاريف للعدالة التنظيمية ، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل كل الباحثين ، وذلك لاختلاف زوايا النظر لكل باحث.

## 2- أهمية العدالة التنظيمية :

ذكر (العمرى، 2011، ص11) وهو يتحدث عن أهمية العدالة التنظيمية أنه تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، وتحقيق لرضا الأفراد العاملين فيها ، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف و الأجور المتكافئة بهم إلى اعتبارهم العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة .

- تعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا قد يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا ، حيث أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة و النية في تركها ، وزيادة معدل دوران العمل ، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قاداتها ، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين و جهودهم ، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة .

- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية ، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية و الدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية و الفعالية التنظيمية في الأجل البعيد ، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية .

تطرق (المدهون، 2018، ص19) إلى أنه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية بصفقتها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات وذلك من خلال المؤشرات التالية :

- تعتبر العدالة التنظيمية الطريق المؤدي لتحقيق السيطرة الفعلية و التمكّن في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال بعد العدالة الإجرائية والتي تظهر في محتواها نظام العقوبات و الالتزامات الوظيفية.
- تبين العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للأجور و الرواتب و الحوافز وذلك من خلال بعد العدالة التوزيعية .
- تظهر العدالة التنظيمية الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور عدالة التعاملات في بناء تصورات خاصة حول السياسات و المعاملات و العلاقات التنظيمية و الاجتماعية و الإنسانية .
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ومنظومة القرار .
- تبرز العدالة التنظيمية لدى الأفراد منظومة من القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام الرقابة و المتابعة و التقييم و القدرة على تفعيل الأدوار ،التغذية الراجعة ، والعمل على إعادة تصميم التنظيم و تصحيح الانحرافات بشكل يكفل استدامة العمليات التنظيمية .
- تبرز أهمية العدالة التنظيمية في دورها بالتأثير على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

### 3- مبادئ العدالة التنظيمية :

لقد أشار (منهل، 2013، ص258) إلى أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية للوصول إلى القرارات العادلة.

➤ **المبدأ الأول** :مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر فيهم وهذا ما يسمى (العقد Engagement) والتي تؤدي إلى نتائج في تحسين القرارات والتزام أكبر من أولئك الذين يتأثرون بالقرار .

➤ **المبدأ الثاني:** يحتاج العاملون الذين شاركوا في القرار لفهم الأسباب (الأساس المنطقي) وراء هذا القرار، فالشرح أو التفسير يسمح للموظفين بالفهم و الثقة بالمديرين حتى لو كان القرار لا يمثل أفضل اهتمام للعاملين .

➤ **المبدأ الثالث :** حاجة المديرين إلى توضيح الحالة المعيارية التي يحاكم بها العاملون والتي تتضمن المكافآت و العقوبات .

#### 4- أبعاد العدالة التنظيمية :

تطرق (السامرائي،2021،ص33 ) إلى أبعاد العدالة التنظيمية حيث استندت الاتجاهات الحديثة الخاصة بالدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية إلى المنهج المتعدد الأبعاد لتصورات العاملين عن العدالة ، وتتباين عدد الأبعاد التي أشار إليها الباحثون، فنرى مثلاً أن (Danise Maises 2012) يذكر أنه تم تعريف معيارين مفاهيميين للعدالة هما : العدالة التوزيعية التي تشير إلى توزيع السلع النادرة والثاني :عدالة المعايير وهي المتعلقة بالإجراءات الواجب استخدامها في عملية التوزيع.

أما Prathamesh فإنه يشير إلى أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي الإجرائية ، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية،

-واستناداً إلى بيوغري (Beugre 2007) فقد تم الاعتراف بأربعة أبعاد من العدالة في بيئات العمل وهي : العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية و المنهجية.إلا أن الأبحاث و الكتابات الحديثة تشير إلى أن التصورات المتعلقة بالعدالة تدور حول أربعة أبعاد هي : العدالة التوزيعية،والعدالة الإجرائية ،وعدالة التعاملات و العدالة التقييمية ،كما أضافت دراسات أخرى بعداً خامساً يطلق عليه العدالة الأخلاقية.

- وتتكرر الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية في العديد من الدراسات كدراسة الفطاونة 2003، ودراسة البشابيشة 2008 ثم دراسة ياسر 2017.

- وتتفق دراسة Deborah 2017 مع عدد من الدراسات السابقة من حيث التأكيد على أربعة أبعاد هي : التوزيعية والإجرائية و التفاعلية إلا أنها تتفرد بتسمية البعد الرابع حيث أطلقت عليه العدالة الإعلامية.

هناك من أضاف بعدا جددا أطلق عليه اسم العدالة التآزرية وللعلم أنه من خلال استقراء مضامين هذه الأبعاد نجد أن لكل بعد تأثيراته الخاصة على مجريات العمل وقد يشترك أكثر من بعد في التأثيرات نفسها كما سوف يتضح ذلك في التالي:

**أولاً\_العدالة التوزيعيةDistributive:** تعكس العدالة التوزيعية التصورات المتعلقة بأصناف النتائج و الغايات التي تحققت وذلك بتوزيع المكافآت و الموارد بين العاملين وكذلك العدالة في الأداء و الترقيات و الحوافز فضلا عن عدالة العقوبات التأديبية أو بمجموعة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها العاملون .

➤ وعندما ينظر العاملون إلى أن توزيع الموارد داخل المنظمة و كذا عملية اتخاذ القرارات التي يستند عليها هذا التوزيع على أنها منصفة فمن المريح أ،ها تعزز ثقتهم بالمنظمة ، إما شعروا بأن ما يحصلون عليه لا يعكس مهارتهم ومعارفهم وقيمهم فإنهم سوف يولون اهتماما قليلا للعدالة التوزيعية.

➤ ويذكر "بروسو ماترن 2010" أن أحكام العدالة التوزيعية تتشكل من مفاهيم الإنصاف والأناية و المركزية ، وهي تظهر أن هناك ميلا إلى الحكم من منظور ذاتي على العلاقة بين إسهامات ومساهمات الآخرين (التي تعتمد بشكل أكبر على الافتراضية ) مما ينتج منها تفسيرات جديدة شأن تصور الإنصاف ،ويذهب العطوي في دراسته إلى أن Organ1988p64 قد حدد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

1- **قاعدة الإنصاف :** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة و الإنصاف.

2- **قاعدة النوعية :** وتعني بأن كل الناس بغض النظر عن جنسهم وعرقهم وقابليتهم يجب أن يتساوى بغرض الحصول على المكافآت، كأن تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها لتشمل الجميع وليس فقط فئة الذين يعملون بجد.

3- **قاعدة الحاجة :** وتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ،فمثلا:المرأة المتزوجة ولدها أطفال يجب أن تفضل في زيادة الأجر على امرأة غير متزوجة.

إلا أن واقع الحال يشير إلى أن الكثير من المنظمات وحتى الدوائر الرسمية تفضل تعيين غير المتزوجات وممن لديهم أطفال إنهم يفضلون الشباب في ملء الشواغر الوظيفية ، لأنهم يعتقدون أن المرأة المتزوجة ذات الأطفال أو كبار السن سيكلفهم -ربما- أعباء إضافية قياسا بالطاقات الشابة ، والملاحظة الثانية فتذكر الكثير من التقارير أن المرأة غالبا ما تتقاضى راتبا أقل من راتب الرجل في العديد من دول العالم.

**ثانياً\_العدالة الإجرائية "Procedural justice"** : وهي العدالة المدركة عن الإجراءات والعمليات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية ،الأول: يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات(أي كيف تتم هيكلة القرارات) والثاني :يتعلق بالجانب الاجتماعي (أي كيف تتم معاملة الأفراد أثناء صنع القرارات).

ويرجع الفضل في إبراز هذا البعد إلى جهود "ثيبوت و"الكر" "1975 Thibaut et alker"،حيث توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد العامل للعدالة يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية ،وهي تتحدد على وقف متغيرين هما ،الأول :مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة الإجراءات ،والثاني :مدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، ويتفاعل العاملون مع الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمة التي يستند عليها هذا التوزيع على انه منصف فمن المرجح أن تعزز ثقته بالمنظمة. ولكن عندما يعتقدون أن إجراءات التوزيع غير عادلة فقد يستخدمون إجراءات التعريف على الظلم المتصور .

### ثالثاً-عدالة التعاملات :Intesectional Justice

هو ثالث مكونات العدالة التنظيمية ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات(شذا،2012،ص15).

ولقد تحدث (درة،2008،ص45-46) عن عدالة التعاملات بأنها: مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب و احترام الرئيس للمرؤوسين و الثقة و المصارحة بين الرئيس و المرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعالة التفاعلية، وإن إدراك العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل :

أ-مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب-مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته و عدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ت-مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

ث-مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساس بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات. ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي :

1- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقة بين الرئيس المباشر و العامين.

2- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

3- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

4- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.

5- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة .

عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات (التفاعلات)
<p>-إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها.</p> <p>-إدراك العوائد التي يحصل عليها الفرد .</p> <p>-أن نتائج مقارنة ما يبذله الفرد من جهة وما يحصل عليه جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.</p> <p>-عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات كما عرفت أن العدالة المدركة لتوزيع النواتج.</p>	<p>-الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج.</p> <p>-عدالة هذه الإجراءات تتسم بالإتساق و الاستمرارية.</p> <p>-تحقيق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية .</p> <p>-أن عدالة الإجراءات تقوم على المعلومات الصحيحة وتوفر فرص تصحيح القرار.</p> <p>-السلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف المختلفة .</p> <p>-المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد معنى العدالة وتحتوي: قاعدة الاستئناف ،القاعدة الأخلاقية ،قاعدة التمثيل،قاعدة عدم الانحياز ،قاعدة الدقة،قاعدة الانسجام.</p>	<p>تشير إلى مدى : -مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.</p> <p>-مراعات أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة توزيع، وعدالة التعاملات.</p> <p>-أنها ليست منفصلة تماما عن عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع بل مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض.</p> <p>-تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات ، عدالة التعاملات مع الأفراد ومراعاة كرامتهم وإحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.</p> <p>-عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.</p>

الجدول رقم 01:يمثل أبعاد العدالة التنظيمية.

(من إعداد الباحثة بالاعتماد على حسنين،2014،ص32)

## 6- تطبيقات العدالة التنظيمية :

- إن تطبيقات مختلف هذه الجوانب من العدالة التنظيمية عديدة من بين تلك الجوانب ، تسمح لنا التطبيقات بالحد من السرقة من قبل الأجراء في المؤسسات.

- تسهيل تقبل مختلف السياسات التنظيمية مثلما هي ممارسات التقييم وتنمية تظاهرات الكفاءات السياقية (المواطنة التنظيمية) ، يمكن تطبيق تلك المبادئ على مختلف سياقات التقييم مثل: التوظيف أو تقييمات الأداء. (بوخريسة، 2016، ص244).

كان "جيليلاند" (Gililand.1993) هو الذي قدم نموذجا تطبيقيا في سياق عملية التوظيف ، بينت الكثير من البحوث أن إجراءات التوظيف تعتبر أكثر عدلا ، على سبيل المثال: عندما يعتقد المرشح أنه يتوفر على إمكانية الكشف عن مختلف نقاطه القوية ( الصوت أو المشاركة في العملية) وعندما يرى جيدا مدى ملائمة المنهج للمنصب الذي يترشح إليه (استعمال المعلومات الدقيقة ) أو كافة المعايير الملائمة في سياق تقييم الكفاءات.

- أنجز "جرينبيرج" (Greenberg.1986) دراسة بين مدى ملائمة العدالة التنظيمية من أجل إدراك عادل للتقييم، حسب تلك الدراسة، تتطابق العدالة التوزيعية مع إدراك أن التقييم الذي يمثل جيدا الأداءات وأن قرارات رفع الأجر أو الترقية، تتماشى مع التقييمات ، يترتب إدراك العدالة الإجرائية عندما يستخدم الخبير المقيم معلومات ملائمة حول أداءات الشخص عندما يطبق المقاييس نفسها على الجميع، عندها يتمكن الشخص من التعبير عن وجهة نظره حول أداءاته وعندما تكون هناك إمكانية لتعديل التقييم المبدئي. (بوخريسة، 2016، ص245).

## 7- أشكال العدالة التنظيمية :

حسب ما ذكر (خرموش، 2013، ص57) تتعدد وتختلف الأوجه و الأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

**1-العدالة الداخلية Internal Fairness:**

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التدخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحد ، اذ يتم على أساس تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تزيد عن مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، و أن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.(خرموش،2013،ص57).

يشير (خضير، 2007،ص177-178) أن تحقيق العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة ، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية اللازمة لإشغال الوظيفة ، فالنظام العادل و السليم للأجور و الرواتب يجب أن يتضمن مثلا جعل راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات و الجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

**2-العدالة الخارجية :**

تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب و الأجور التي تمنح في منظمات مختلفة لنفس الوظيفة فمثلا راتب محاسب يمنح في منظمة ما بمقدار 4000 دينار شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر أن يكون مساويا أ مقاربا لهذا الأجر وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور و الرواتب (خضير،2007،ص178، بتصرف).

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن المؤسسات المختلفة ،ومن المهم أيضا تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية ، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسه معينة دون غيرها من المؤسسات .(خرموش،2013،ص57).

## 3- عدالة الأفراد :

تعرف حسب المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد و التي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة .

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية العاملين في نفس القسم، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو ، وما يحصل عليه غيره من تكافأ معهم جهدا وعملا ، ويحكم على مدى عدالة ، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

## 8- نظريات العدالة التنظيمية:

تحدث (درة، 2008 ص 65-71) عن العديد من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، و سنقوم بشرح تفصيلي لبعض هذه النظريات كما يلي:

## ✓ أولا: نظرية العدالة (Equity theory : Adams.1963.1965)

استخدم (Adams.1963) نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory والتي صممها (Festinger.1957) كأساس لنظرية العدالة. حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي عبي أن الفرد يعاني من الانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، وقد بنى (Adams.1963) هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين :

1- إن الأفراد دائما ما يكونوا في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

2- إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة ، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما :

الغضب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته ،أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

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

### ✓ ثانيا: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange theory : Blau .1964)

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد الفرضيتين التاليتين:

1. طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده لذلك فإن البشر في حالة تفاعل أن تبادل اجتماعي مستمر ،فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في تشكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل ، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر(مخرجات الطرف الأول ) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر ( مدخلات الطرف الأول )، وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

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

✓ ثالثاً: نظرية حساسية العدالة (Equity sensitivity theory.husemant.et .Al.1987)

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة كما مبينة في الشكل أسفله، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئات هي :

1. الشخص الحساس للعدالة **Equity sensitive Person**: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي ،حيث يسعى هذا الشخص بالاستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:
  - الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .
  - الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

2. الشخص الخيري **Benevolent person**: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد عن الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

3. الشخص غير الخيري **Entitled person** : وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق يقدم لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

الشكل رقم 01: مخطط تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية.



✓ رابعا: نظرية الحرمان النسبي Crosby 1984 Relative Deprivation theory :  
Uartin1981-1993

قرر (martin.1981) أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة ( Adams.1963.1965 ) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مخرجاته المدركة مع مقارنة 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.

وبرغم من ذلك فقد أشارت دراسة (Crosby 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي ، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما :

1. الحرمان الذاتي الفردي In Dividual Engocentric Deprivation والذي يعتمد على المقارنات

الفردية بين الأفراد ، و تعبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.

2. الحرمان الجماعي : Group Dased Fraternal Deprivation و 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 .

- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.

- نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة .

بناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها .

قد أشارت دراسة (Martin1993) إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة

أو أقل قدرًا خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم و طموحهم مع مراكزهم الاجتماعية

المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة

الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة و المحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي.

خامسا: نظرية تقييم العدالة (Leventhal.1976-1981 justice judgment theory)

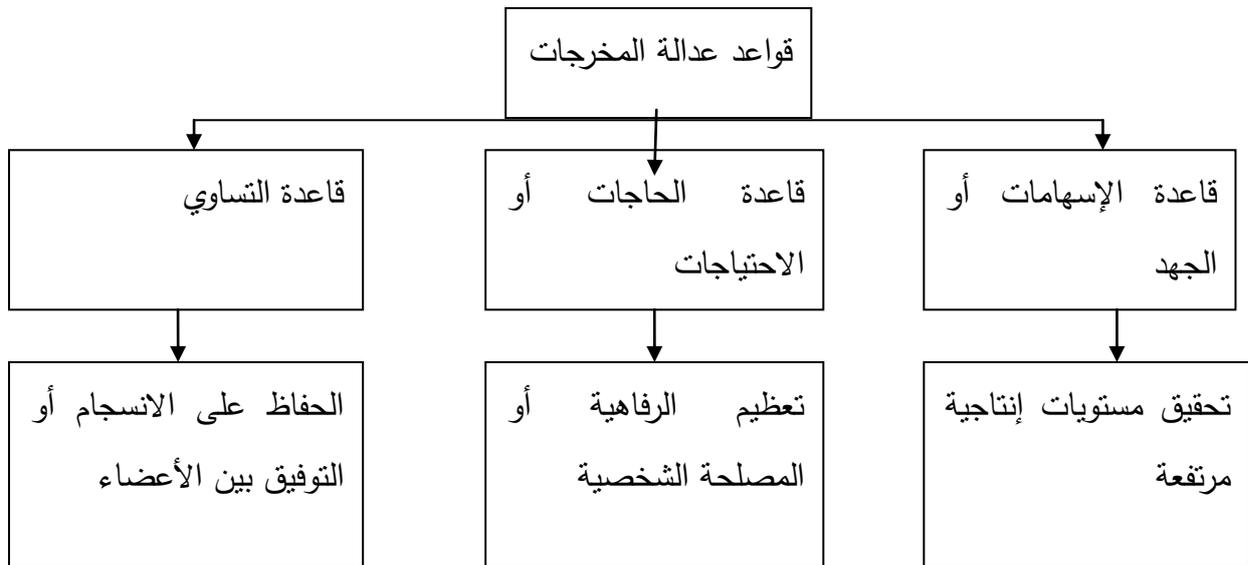
يرى (Leventhal.1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يحب إحداثها ، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد ناقش (Levent1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات كما هي موضحة في الشكل التالي:

§ قاعدة الإسهامات أو الجهد: contributions Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة .

§ قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: Needs Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية .

قاعدة التساوي Equality Rule: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

الشكل رقم 02 : مخطط قواعد عدالة المخرجات.



✓ سادسا: نظرية دافعية العدالة (justice Motine theory .Lerner.1977.1982)

يقترح (Lerner1977) على خلاف أراء (Levenethal.1976) أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها ومن ثم دفعهم ليذل المزيد من الجهد. وقد طور Lerner أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء: Competiton Allocation
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات: Stable Allocacation
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج و الإسهامات: Equal Allocation
- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات: Marscian Allication

✓ سابعا: نظرية تفضيل التوزيع Allocation preference theory. Leventhal et al.1980

تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة (Leventhal 1976) إن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يوئدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة. وقد حدث نظرية تفضيل التوزيع سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة وهذه المكونات هي :

1. الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار
2. تعريف هيكل عملية صنع القرار
3. تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت (العاملين).
4. تحديد أدوات وقائية لتحديد وعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت و المستقبلين لها .
5. جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين.
6. وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
7. وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها .

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عملية الإجراءات التوزيعية حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي:

1: الثبات.

2: عدم التحيز.

3: الدقة و الانضباط.

4: القابلية للتصحيح في حال وجود خطأ.

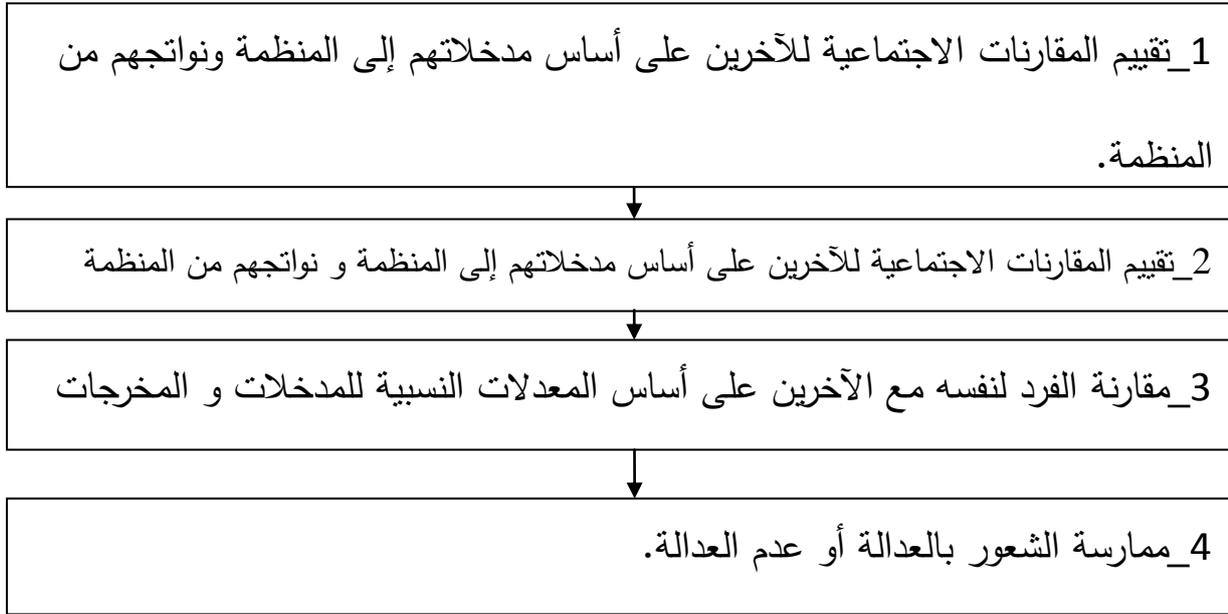
5: توضيح اهتمامات جميع الأطراف.

6: التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم الأخلاقية.

### 8- مقومات العدالة التنظيمية و نماذجها:

تعتمد العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الأساسية و الهامة، والتي أساسها رغبة العاملين في المنظمات الحصول على معاملة عادلة إذا ما قورن بعامل آخر في نفس المنظمة . و منظمة أخرى، وتستند مقومات و أسس العدالة التنظيمية على حقيقة المقارنات التي يمكن بنائها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإرادي ، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة ويوضح الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي تتكون من أربع خطوات:

الشكل رقم 03: شكل الخطوات الأربع لعملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة



(شذى، 2012، ص16)

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال مفهوم العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية:

\_ كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أسس أو معيار الحصول على المكافآت.

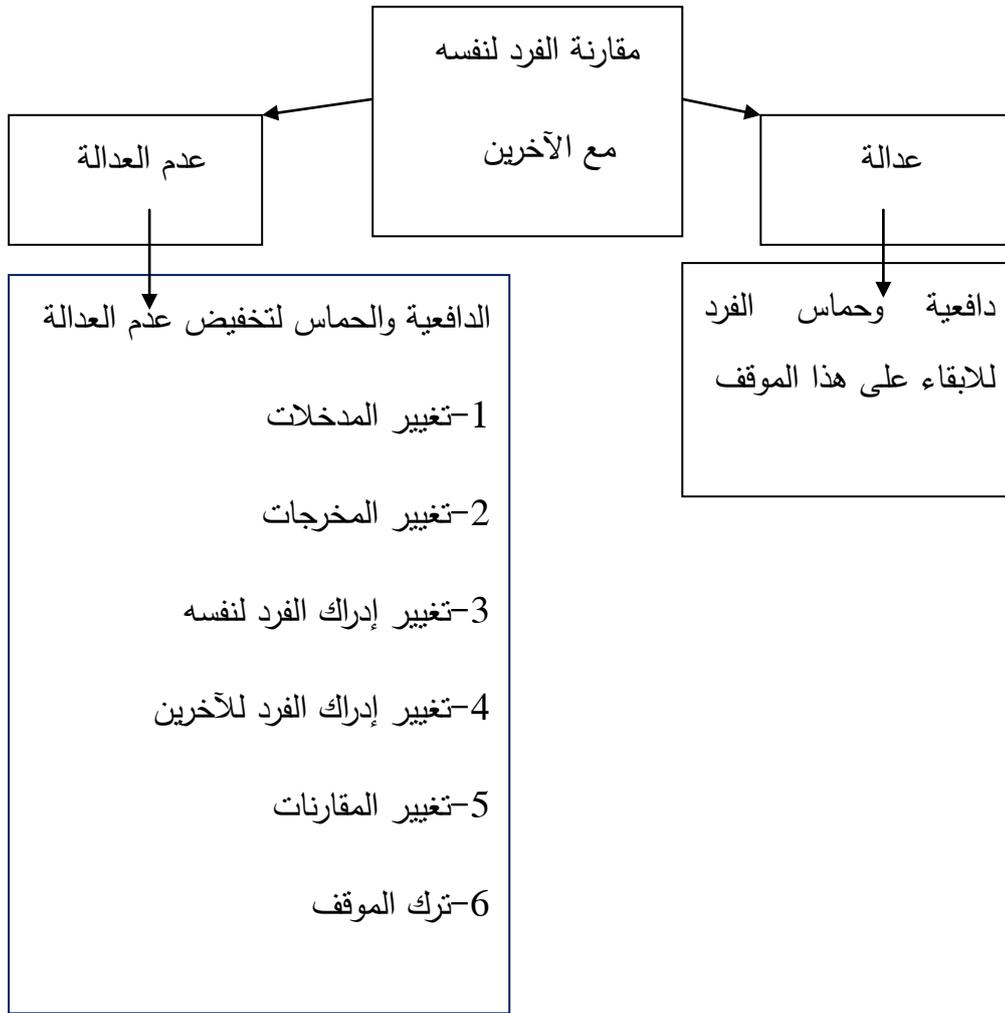
\_ ينمي لدى الأفراد آراء متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، وهم يعلمون أن هناك نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها معنوي و آخر مادي.

\_ يبني الأفراد تصرفاتهم بناءا على إدراكهم للواقع وشعورهم اتجاهه، وسواء شعورهم بوجود العدالة أو الشعور بعدمه .

من خلال ما سبق إن مقومات العدالة التنظيمية تستند إلى حقيقة المقارنات التي يقوم بها العاملين في المنظمة مع زملاء لهم في نفس المنظمة أو آخرين في منظمات أخرى من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنواتج التي يحصلون عليها و يتم تشكيل الإدراك للعدالة أو عدم الإدراك بها، وتتحقق هذه المقومات من خلال فهم العاملين لأسس ومعايير توزيع المكافآت، ومعرفة الأنظمة الداخلية الخاصة بتطبيق الإجراءات و المعاملات، فلا يتطلب إدراك العدالة أن تكون النواتج و المدخلات متساوية و لكن

تتطلب فقط أن تكون النسب متساوية وبناءاً على قوة الإدراك يختار الفرد واحد من البدائل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



(شذى، 2012، ص، 16)

### 9- نماذج العدالة التنظيمية:

وحسب ما ذكر (معري حمزة، 2013، ص91) فإن هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي

العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

النموذج ثنائي العوامل : **Tow Factor Model**

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي و فولجر (konovsky and Folger) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

### النموذج الإضافي Additive Model:

يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة للقضايا العادلة في المنظمات .

حرصت مجموعة من الباحثين على وضع إطار محدد لمكونات العدالة التنظيمية وقد اتفقوا على وضع ست قواعد أساسية تمثل في مجملها الإطار الهيكلي للعدالة التنظيمية وتمثلت القواعد فيما يلي :

- 1- مدى وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.
- 2- توزيع المصادر على أسس ومعايير أخلاقية .
- 3- الاهتمام بمشاركة المعنيين بعملية اتخاذ القرار ووجهات نظرهم.
- 4- الحيادية والابتعاد عن مصالح الشخصية عند اتخاذ القرار.
- 5- اتخاذ قرارات بناءا على معلومات دقيقة وسليمة.
- 6- عدالة تطبيق إجراءات الثواب و العقاب على جميع الأفراد، وتحت مختلف الظروف و الأوقات (المدهون، 2018، ص23).

### 10- المتغيرات الخارجية و أثرها على العدالة التنظيمية :

وتنقسم إلى أربع متغيرات نذكر منها :

➤ المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية و الداخلة ،حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين و التشريعات المنظمة للأعمال و القوانين و اللوائح الحكومية المختلفة

كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد و المنظمات و تهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثمة شعورهم بالعدالة .

➤ المتغيرات الاقتصادية: تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدول (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا 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.

➤ المتغيرات الاجتماعية: تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوك العاملين، العلاقات الشخصية فيما بينهم ونظريتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد : عدد السكان، معدلات المواليد و الوفيات ، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود في المنظمات، وتعتقد و تطور العدالة السائد في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

➤ المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع و الخدمات، و تتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات...) و الجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، 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. (خرموش، 2014، ص60)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن ثقة العامل في عدالة المنظمة ودقة نظام التقييم المطبق بها تزداد كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وعليه فإن تحقيق

## الفصل الثالث

### الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي.
- 2- نشأة و تطور الرضا الوظيفي.
- 3- أهمية الرضا الوظيفي و الأسباب الداعية للاهتمام.
- 4- خصائص الرضا الوظيفي.
- 5- مظاهر الرضا الوظيفي.
- 6- أنواع الرضا الوظيفي.
- 7- عوامل الرضا الوظيفي.
- 8- نظريات الرضا الوظيفي.
- 9- قياس الرضا الوظيفي ودوره في رفع الروح المعنوية .
- 10- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

**تمهيد**

اهتم الباحثون بموضوع الرضا الوظيفي في مجال الإدارة والاجتماع وعلم النفس و العلوم الأخرى حيث قاموا بالعديد من الدراسات و البحوث للإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة برضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا ،أهميته ، أنواعه وبعض النظريات التي تناولت الرضا وطرق قياسه.

**1- مفهوم الرضا الوظيفي:**

هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع حاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل ، مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل ، ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة ، وهو أحد أهم عوامل استقرار الموظفين ، فلاشك أن مستوى أداء الناس في أعمالهم ينخفض عندما لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم ، ناهيك عن نوعية حياتهم ، وعندما يتعلق الأمر بعوامل الرضا الوظيفي عادة ما يدور الحوار حول الامتيازات في موقع العمل . (الجهاه ، 2020،ص170)

**يمكن القول :** أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية و الخارجية وبالتالي هو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله(خبراء المجموعة العربية للتدريب، 2014،ص12).

ومن التعريفين المذكورين أعلاه نرى أنه تم التركيز على مشاعر الأفراد اتجاه رضاهم الوظيفي عن المؤسسة، وكذا عن استقرار الموظفين و بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة .

**2- نشأة وتطور الرضا الوظيفي:**

تشير معظم الدراسات إلى أن هذا المصطلح يعد نتيجة لأبحاث وجهود مدرسة العلاقات الإنسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنوات 1930 .

هناك من يقول أن بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي و تأثيره على سلوك الأفراد تعود إلى بداية القرن العشرين ، وكانت أولى المحاولات هي محاولة " تايلور " صاحب نظرية الإدارة العلمية . فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء و البذل ، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية و توفير حريته الفردية ، إتاحة فرص الإبداع له وإنما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل بأي طريقة كانت وربما كان للفلسفة البرغماتية التي ظهرت في أمريكا في ذلك الوقت تأثيرا على أفكار " تايلور " . و تعتبر دراسة " هوبوك 1953" التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير ، بقرية بولاية "بنسلفانيا " بالولايات المتحدة والتي قام الباحث فيها باستخدام أسلوب الاستقصاء ، أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا .، إلا أن المراجع الفرنسية تشير إلى تاريخ أقدم بذلك بكثير ، فقد ذكر " دوغليز " في

كتابه عام 1848م بباريس مصطلح الرضا عن العمل ضمن معايير الرضا عن الحياة ، ولقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي بتطور الفكر التنظيمي الذي التبع هو الآخر تطور وسائل الإنتاج من البخارية إلى الميكانيكية إلى الإلكترونية عبر ثلاث مراحل هي الكلاسيكية و مرحلة العلاقات الإنسانية و المرحلة الحديثة .

1\_ **المرحلة الكلاسيكية** : كان مفهوم الرضا عن العمل في هذه المرحلة يعني رضا العامل عن الأجر و المزايا المادية المرتبطة به لأن فكر المدرسة الكلاسيكية يعتبر التحفيز بالأجر مقابل كل قطعة إضافية يومية .

2- **مرحلة العلاقات الإنسانية** :بالإضافة إلى الحوافز المادية في تحقيق الرضا رأت هذه المدرسة الحوافز المعنوية الأخرى خصوصا جماعة الزملاء في العمل و ليس فقط تصميم العمل و المكافآت فهناك أيضا الاتصال و الاهتمام والتقدير .

3\_ **مرحلة الاتجاهات الإدارية الحديثة** :استفادت هذه الاتجاهات من المدرستين السابقتين فجعلت المؤسسة نظاما مفتوحا و وحدة اجتماعية فنية تتأثر ببعضها البعض وسط مجتمع ومحيط وبعد هذا التفاعل أهم وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي . ( عزيو ، 2014 ، ص36) .

### 3\_ أهمية الرضا الوظيفي و الأسباب الداعية للاهتمام :

1)\_ **أهمية الرضا الوظيفي للفرد العامل** : وجدت الدراسات الحالية بأن هناك ارتباط إيجابي بين الرضا عن الحياة التي تعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة و الرضا الوظيفي بشكل متبادل و التي تنعكس آثارها على الصحة البدنية و العقلية و طول العمر ، و ارتفاع مستوى الطموح كما يعطي الرضا الوظيفي تقدير أعلى للذات و القدرة على التكيف الاجتماعي ويكون الفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعا و لديه مستوى عال من التقدم بصورة عامة ولا يقتصر الرضا الوظيفي كما جرت العادة على عاملين فحسب بل على المدراء و أن الظروف المحيطة بالمدراء لا تختلف كثيرا عن العاملين من أن ظروف الوظيفة و المنافع المالية و خصائص الوظيفة و الاتصالات و مدى ملائمتها مع الوظيفة ، فضلا عن ما سبق تؤثر كفاءة المدراء في رضاهم . ( المدو،2020،ص196-197) .

2) \_ **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة** :ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

أ: ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية : فرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

ب: ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز و تحسين الأداء .

ج: تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي... إلخ .

د: ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .

3\_ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

1: ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

2: ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع . (عزيزو، 2014، ص57).

### 3-1 الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي :

1: إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين .

2: إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة .

3: أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع على عائلاتهم و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .

4 : أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

5: أن هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .(المرعي، 2019، ص156).

### 4- خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

**4-1 تعدد مفاهيم طرق القياس :** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلة و أرضياتهم التي يقفون عليها .

**4-2 النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر ، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

**4-3 الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :** نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى ، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا ، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

**4-4 الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول :** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفعالية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل .

**4-5 للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته و يسند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

**4-6 رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم . (خبراء المجموعة العربية للتدريب ، 2012، ص 76-77 )

### 5- مظاهر الرضا الوظيفي :

تناول (الخفاف ، 2013، ص 372) في كتابه أن الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، تتمثل في حالة من التفاعل السار معها و ملائمتها لاستعداداته و قدراته ومؤهلاته و يجدّ إشباعا لحاجاته ، ومن مظاهر الرضا الوظيفي ما يلي :

- \*التعاون بين الموظف وزملائه في العمل .
- \* نحو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا .
- \* الشعور بالانتماء للعمل .
- \* زيادة الولاء التنظيمي للعمل.
- \* ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف و فريق العمل.
- \* مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- \* النشاط و الاستعداد الدائم للتدريب و التغيير.
- \* الشعور بالواقعية و التفاؤل الدائم .
- \* الإحساس بالأمن و الاستقرار الوظيفي.
- \* التركيز في العمل و تقليل الخطأ.

## 6-أنواع الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي حسب (الخفاف،2013،ص 372) إلى :

### 1-الرضا الوظيفي وفقا للشمولية : ويتضمن الأبعاد التالية :

- الرضا الوظيفي الداخلي :يتعلق بالجوانب الذاتية التي تساهم في صنعها مثل : الاعتراف و التقدير والقبول والتمكن وانجاز التعبير عن الذات ،و العلاقات مع الزملاء و الاتجاه نحو المهنة .
  - الرضا الوظيفي الخارجي : يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير و زملاء العمل ومميزات العمل المالية (الراتب الحوافز،الترقيات)نمط العمل .
  - الرضا الكلي العام : هو مجمل الشعور بالرضا اتجاه الأعباء الداخلية و الخارجية معا.
- 2- الرضا الوظيفي وفقا للزمن: ويتضمن الأعباء التالية :

- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .العم

- الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع مبعده مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعليا .

## 7-عوامل الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجتمعين : الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية و الثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

أولا -عوامل بيئة العمل الداخلية: يمثل الرضا في العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه ، و بالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدمه العمل من إشباع لحاجات الفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل .

1- الأجر : يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين و تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس بالعكس ، ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا و إنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن و المكانة الاجتماعية، و تقدير المنظمة لأهميته ،وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح و التفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية و معنوية عديدة ، كما يشير البعض إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في البقاء في المنظمات التي يعملون فيها ولا يبحثون عن أعمال في منظمات أخرى ولذلك تعمل معظم المنظمات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء .

2) محتوى العمل وتنوع المهام : و المقصود به هو ما يتضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة تنوع في المهام التي يتضمنها و درجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل و بالتالي يزداد رضاه عنه ، ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل و الذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر ، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل و الرتابة والروتين الناجمين عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد ، ومن الأمثلة على دوران العمل ، نقل العاملين على خطوط التجميع في أجزاء معينة إلى أجزاء أخرى أسبوعيا

أو شهريا أو تنتقل موظفات الاستقبال العاملات في المؤسسات الكبيرة أسبوعيا و بصفة دورية من مكتب الاستقبال إلى مكتب الهاتف ومكتب توزيع البريد .

**( 3 ) الاستقلالية و درجة السيطرة على العمل :** تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء عمله ومتى يبدأ و متى ينتهي من العمل وكان يملك الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به .

**(4) إمكانية الفرد و قدراته و معرفته للعمل :** كلما توافق العمل مع إمكانيات وقدرات و معارف الأفراد كلما أدى ذلك إلى إمكانية و احتمال الأداء الأفضل و هذا يؤثر على درجة رضا الأفراد عن عملهم وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء و التوافق بين محتوى العمل وقدرات و إمكانيات الفرد الذاتية و بالتالي ينعكس مستوى التوافق هذا على رضاه عن العمل .

**(5) فرض التطور و الترقية المتاحة للفرد :** المقصود بفرض الترقية و التقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها بحيث يوفر له هذا الموقع دخلا أفضل ، حيث تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدما مما كان عليه بالسابق وتجديد الإشارة هنا إلى وجود علاقة عكسية و قوية بين فرص الترقية المتاحة أمام العاملين وبين معدلات دوران العمل ، فالعاملين الذين يدرون محدودية فرص الترقية المتاحة أمامهم ، لديهم استعدادا أكثر لترك العمل في سبيل الحصول على عمل آخر يوفر لهم فرص أفضل لترقية للعاملين داخل المنظمة تولد لهم فرص أفضل للترقية ، إن إتاحة فرص الترقية للعاملين داخل المنظمة تولد لديهم شعور بالثقة بالنفس وبمزيد من الولاء و الالتصاق بالمنظمة أما إذا قامت الإدارة بالعمل على سد الوظائف الشاغرة من خارج المنظمة و ذلك عن طريق التعيين ، فإن هذا السلوك يولد نوعا من الإحباط في نفوس العاملين ، إن فعالية نظام الترقية تتوقف على مدى اكتساب رضا العاملين و شعورهم بعدالة النظام ومكانته و عدم التأثير في تطبيقه بأي ميول أو اتجاهات شخصية يظهر فيها المحاباة و التحيز غير المنطقي أو العادل ، تلك العوامل التي تؤدي إلى هبوط معنويات العاملين و غرس بذور الشقاق و الحقد بينهم وعدم تقدير الصالح العام .

**(6) نمط الإشراف و القيادة :** إن المقصود بالقيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة ، و بذلك فإن مفهوم القيادة في الوظيفة الإدارية هي توجيه نشاط العاملين و التنسيق بين وجودهم بما يكفل تحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية المرتفعة ، فعملية القيادة و الإشراف بما يكفل تحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية المرتفعة ، فعملية القيادة و الإشراف هي عبارة عن تفاعل بين القائد أو المشرف

وبين مجموعة من العاملين في منظمة معينة تحت ظروف محددة ، و بالتالي فإن اتجاه تلك العلاقة و نتائجها تتوقف على تصرفات واتجاهات المشرف و التابعين له من ناحية وعلى طبيعة الظروف المحيطة من ناحية أخرى ، فالمشرف هو ذلك الشخص أو الفرد الذي يمتلك السلطات و استعمالها لتحقيق الانضباط السلوكي للعاملين ، يحتاج إلى كثير من الحذر من جانب المشرفين و القادة و الإداريين لأن كثيرا من المرؤوسين يتمردون على توجيهات رؤسائهم ويمتنعون عن تنفيذ أوامره .

**(7) العلاقة بين زملاء العمل :** توفر العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما ، ولذلك فإن العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل و الاتصال مع الأفراد مع الآخرين يؤدي إلى ارتفاع في مستوى رضا الأفراد عن عملهم و العكس صحيح ، وتجدر الإشارة إلا أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيلية الانتماء و قوة الحاجة الاجتماعية لديه .

**(8) ظروف العمل المادية :** تؤثر ظروف العمل المادية تهوية و إضاءة ورطوبة و حرارة وضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها ، كما تؤثر هذه الظروف على سلوك الأفراد العاملين كمعدلات الحوادث و الأمراض ، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل .

**(9) نظام العوائد :** تشير الدراسات بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بقدراته ( مهاراته ، قابليته ، خبراته ، مستوى تعليمه ...إلخ ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بقدراتهم ، فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب و إذا نقص ما يستلمه عن معدل ما يستلمه عادة سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا .

**ثانيا - العوامل الشخصية :** هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي :

**1- الجنس :** إن العلاقة بين جنس الفرد و بين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التميز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل ، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها بالرجل و أدائه من المرأة العاملة و ليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي ، وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التميز ضدها كلما قل رضائها عن العمل .

**2- العمر :** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر و عن الرضا للعمل ، إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سنا يكونوا أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا ، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا ، وتشير بعض الدراسات بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى ما لانهاية .

**3- طول فترة الخدمة :** إن العلاقة بين طول سنوات الخبرة والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر و الرضا عن العمل ، فكلما عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة و تكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه .

**4- المستوى التعليمي :** تعتبر بعض الدراسات المتعلقة بالرضا عن العمل المستوى التعليمي كعامل مؤثر عن الرضا عن العمل ، إذا كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العالمين كلما زاد ضمانهم في العمل و الاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه .

وهناك بعض المسببات الشخصية : الأخرى وتتمثل في:

**1\_احترام الذات :** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ، و احترام ذاته و العلو بقره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرتهم ، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .

**2\_ تحمل الضغوط :** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين .

**3\_ المكانة الاجتماعية :** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا ، وقلت الأقدمية زاد الاستياء .

**4\_ الرضا عن الحياة :** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ما التعساء في حياتهم و الغير راضين عنى نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.(المغربي، 2016، ص278- 283)

## 8- نظريات الرضا الوظيفي :

1\_ **نظرية تدرج الحاجات** : طبقا له النظرية فإن دافع الفرد هي عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات أهميتها وهي :

(أ) \_ **لحاجات الفسيولوجية** : وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستقرار الحياة البشرية مثل : الطعام ، الماء ، الهواء .

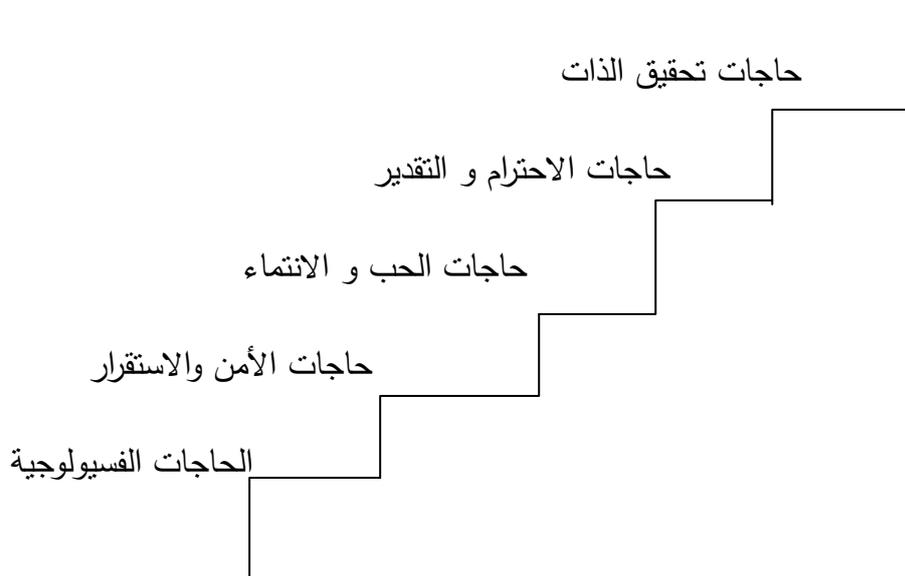
(ب) \_ **الحاجات الخاصة بالأمن و الاستقرار** : وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها و اللازمة لبقائه و استمراره .

(ج) \_ **حاجات الحب و الانتماء** : وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الشعور بالأهمية و القدرة على الإنجاز و المكانة و الاستقلالية و كذلك احترام الآخرين وتقديرهم .

(د) \_ **حاجات الاحترام والتقدير** : وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز و المكانة و الاستقلالية وكذلك احترام الآخرين و تقديرهم .

(هـ) \_ **حاجات تحقيق الذات** : وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تفي تعزيز الشعور و رغبته في لإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها و رسالته في الحياة .

شكل هرمي رقم 05: يوضح الحاجات المرتبطة بالذات :



لقد وضع العالم الأمريكي أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه ، وهاتين النظريتين تبين مستوى الدافعية الإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (x) و الثانية (y)

أ \_ نظرية (x) :

هذه النظرية تضمنت مجموعة من الاقتراحات :

- 1\_ الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- 2\_ الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- 3\_ يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل .
- 4\_ العقاب أو التهديد بالعقاب في الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- 5\_ لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- 6\_ الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .

ب)\_ نظرية (y)

أهم افتراضات هذه النظرية

- 1\_ أن الجهد الجسمي و العقلي لا يبذله العامل في عمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة .
- 2\_ أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها .
- 3\_ يعمل الإنسان أعلا في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب و إن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي ، وإشباع حاجة التحقيق الذات . (بهنسي، 2011، ص49)

\_ نظرية (ماكلانيد) في الحاجات : من أهم حاجات هذه النظرية :

- أ) \_ الحاجة إلى الإنجاز : وهي الحاجة أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق إنجازات معينة.
- ب) \_ الحاجة إلى القوة : وهي الحاجة أن يكون الإنسان سلطة ويؤثر من خلاله في الآخرين .

(ج) \_ الحاجة إلى الصداقة و الانتماء: وهي الأفراد عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها .  
وتتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي :

\_ أن كل إنسان يملك هذه الحاجة لدرجات متفاوتة .

\_ استخدام الاختيارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية .

\_ الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة .

\_ كان اهتمام ماكيلاند منضما على إيجاد نوع التوافق بين النمط الدافعي للأفراد و بين حالات المنظمة التي يعملون بها .

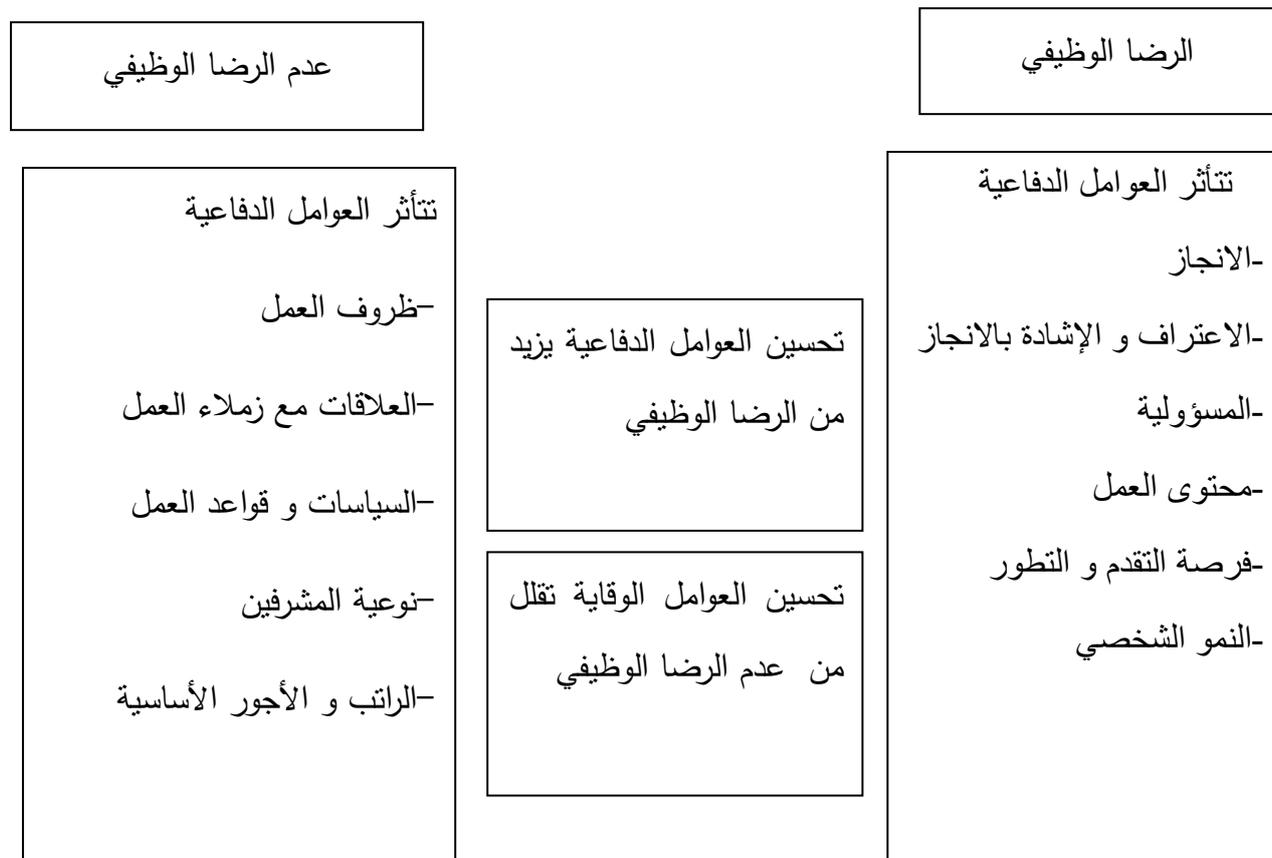
\_ نظرية هيرزبيرج :

اهتمت نظريته في الدافعية و التي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على العاملين التاليين:

أ) \_ عوامل الرضا ( العوامل الدافعية ) .

ب) \_ العوامل الوقائية .

الشكل رقم 06: محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



\_ نظرية التوقع :

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق فروم "X" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنجحه نتائج معينة ، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج ، فالدافعية هي نتائج رغبة الإنسان في شيء ما . (بهنسي ،2011،ص55).

- نظرية الدرفير:

وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقد تحدد في :

**حاجات البقاء :** وهي الحاجات الفزيولوجية .

**حاجات الانتهاء :** وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية و التفاعلات بين الأفراد .

**حاجات النمو :** وهي الحاجات التي يتبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة .

من خلال هذه النظرية نجد أن هناك عوامل خارجية مغلقة ببيئة العمل و التي تؤدي إلى عدم توافقها ، إلى وجود عدم رضا بين العاملين بالمؤسسة . كل هذه الأسباب ساعدت الباحثة في بلورة الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات الفنية . (بهنسي، 2011، ص47-55).

## 9- قياس الرضا الوظيفي ودوره في رفع الروح المعنوية :

### 9-1 قياس الرضا الوظيفي:

تزداد أهمية قياس الرضا الوظيفي كلما ازداد الاهتمام بالرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه ، و ارتفاع الكفاءة التنظيمية في المؤسسة ويتم قياس الرضا و الملاحظة و الاستبيان و المقابلات الشخصية المباشرة ، أو قياس بعض الجوانب الكمية كسجلات شؤون الأفراد والاندباط في الحضور و الغياب ودرجت الحرص على ممتلكات المؤسسة و ترشيد إمكانياتها ، ويمثل قياس درجات الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية لمعالجة الآثار السلبية التي تآثر على تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك دعم و دفع الآثار الإيجابية للوصول إلى أعلى حالات الرضا الوظيفي .

وهناك عدة طرق يقاس بها الرضا الوظيفي نذكر منها :

**1\_ طريقة الاستقصاء :** يمكن للباحث أن يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبيعة و غرض البحث، ويمكن أن تستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا أو قائمة فهرس الوصف الوظيفي وهذه القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها أو العوامل المرتبطة بالوظيفة وكذلك العوامل التنظيمية و استخدام قوائم الاستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كميًا ، وتصلح للاستعمال مع أعداد كبيرة من المفردات و غير مكلفة نسبيًا وإن كان يعييبها احتمال نحو المستقصى منه .

**2\_ طريقة المقابلات :** وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية مهيكلة ، وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيرًا كما أنها تمكن من الحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة ، ولكنها يعييبها أنها مكلفة واحتمال تحيز المقابل .

**3\_ الاعتماد على بعض البيانات الثانوية :** مثل معدل الغيابات ، حجم شكاوى العاملين ، عدد حوادث العمل ، نسب الإنتاج المعيب ، مستوى إنتاجية العمل ، وهذه الطريقة أقل تكلفة و تتعد عن التحيز ولكن يستلزم الأمر دقة تفسير هذه الظواهر و البيانات .

**4\_ طريقة المواقف الحرجة :** وهي الطريقة التي استخدمها " هيرز برج" في دراسته لرضا 200 مهندس و محاسب عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل . و بالإضافة إلى هذه الطرق يوجه أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضا الوظيفي من عدمه و يتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل بعذر أو بدون عذر مقبول مما يعكس عدم رضاه عن العمل إضافة إلى تركه للعمل ، ورغم أن هذه الآثار تعد بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا من عدمه ، إلا أن عدم غياب الفرد أو عدم تركه للعمل ليس معناه أبدا رضاه عن هذا العمل .

**5\_ أسلوب التقدير الذاتي :** حيث يجيب الفرد عن الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راضي أو أن يذكر مشاعره اتجاهه من جوانب مختلفة ويعتمد أسلوب التقدير الذاتي على أدوات بحثية مثل : الإستبانة يجيب عنها الفرد وتدور حول حاجاته الإنسانية و مدا إشباعها وقد تحتوي على جوانب العمل المختلفة من عوائد المرتبات وفرص الترقى و العلاقات مع الزملاء. ( المصري 2014 ص 67- 69) .

ومن الجوانب الإيجابية التي يجب على الإدارة مراعاتها لتحقيق الرضا الوظيفي

✓ دعم القدرة الفنية و العقلية و الصعبة للعاملين وذلك من خلال إتباع الأسس العلمية في السياسات وطرق تحقيق أهداف المنظمة و الاختيار السليم للعاملين بحيث يتم التوافق بين إمكانيات العاملين المهنية و طبيعة العمل في المؤسسة و العمل على استمرارية التدريب و التأهيل لرفع قدرات العاملين مع توفير الأمن الوظيفي و الناعي بمواقع العمل ، وتوفير ما يشبع رغبات وتطلعات العاملين لينعكس ذلك إيجابيا على أسرهم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم .

✓ بناء الدافعية لدى الأفراد اتجاه العمل من خلال تعاون الإدارة و العاملين وجعل التعاون و التكامل مبدأ أساسيا في العمل يفتح المشاركة في تخطيط القرارات وتحديد سياسات وأهداف المؤسسة ، ووضع نظم إيجابية في مجال الاتصال بالعاملين ونظام الأجور و الحوافز وطرق دفعها الترقية و أساليبها و العدل فيها وكيفية تقديم الخدمات الاجتماعية و الاهتمام بها .

✓ العمل على توفير مناخ مناسب: يمكن للعاملين من خلاله على أداء مهامهم برغبة وحماس ويكون ذلك من خلال الاهتمام ببيئة المنظمة وجو العمل فيها وطبيعة الوظيفة وتخفيف ضغوط العمل ، وتطوير الظروف الخارجية وتسخيرها لخدمت العاملين .

✓ الاهتمام بالإنسان من حيث المهارات و الأفكار و الدوافع الاهتمامات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية بهدف تطوير أدائه الذي ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي للعمل.(مرتضى،2016ص 59)

## 9-2 دور الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية:

أكدت دراسة "فولكينز" (1996) ، أنه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده ، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية، أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية، ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل التي تجتمع معا لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:

**1. الأجر:** يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا و إن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة ، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد ، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات ، حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا العمل و العكس بالعكس ، أما الأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين و البعض يرى أن الأجر رمزا للتفوق و النجاح.

**2. محتوى العمل:** إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى ، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

**1:** درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طرق أدائه وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

**2:** درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل و العكس بالعكس .

**3:** استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

**4:** خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل ، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يشير لديه الإحساس بالفشل ، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله فإن ذلك يشير لديه الإحساس بالنجاح و الرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

**3. فرص الترقية:** تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي ، فكلما كان طموح الفرد أو الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل.

**4. نمط الإشراف:** تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث الأخطاء من جانبهم ، فإن كل ذلك ساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقا لأعلى النتائج.

**5. جماعة العمل :** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم ، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل ، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق ، كلما ارتبط عمله بهم كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

**6. ساعات العمل :** يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل ، وبالقدر الذي تتعارض به ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت ، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل .

**7. ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة و الرطوبة والضوضاء و النظافة ، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل والأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على اثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد ، وتشير النتائج لهذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

**8. عدالة العائد :** تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شروط وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة ووراء هذا

الافتراض مسلمة: بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد (البارودي، 2015، ص43-45).

### 10- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

**1 -الغياب :** ويعتبر تعبيراً عن عدم تكييف العامل مع عمله ويرتبط في العادة بكرة العامل للمكونة البشرية التي يعمل فيها (الغياب) أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن عدم الرضا الوظيفي للعمال ،بل نجده يدخل في عملية قياس الرضا الوظيفي ونحن لا نتكلم عن حالات الغياب الطارئة مثل المرض و الظروف العائلية القاهرة، بل عن الحالات التي تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله. فقد قام كل من (H.gen and hollanback1997) بدراسة حول العلاقة بين الرضا و الغياب خلال 20 شهرا(ص146 ) على عينة من الكاتبات، تم قياس الغياب في هذه الفترة مقياس "سنيسوتا" للرضا واستعمل الباحثان سببين هما : السبب الأول هو أنه إذا سمحت الشركة بالغيابات المنكرة (مثل أيام المرض،الغيابات المبررة) فقد يأخذ العمال الفرصة بغض النظر عن الرضا، وفي حقيقة الأمر يشير الباحثان إلى سياسات الشركة التي تسمح بالغيابات يجب أن تزيد من معدل الرضا أما التفسير الثاني أو السبب الثاني هو أنه إذا كانت هناك مكافآت أو عقوبات قليلة مرتبطة بالغياب فإنه ربما لا تكون هناك علاقة بين الرضا و الغياب ، أي أنه إذا كان العمال لا يكافئون ولا يعاقبون على الغياب فإن مشاعرهم حول وظائفهم سوف تكون مستقلة عن الحضور ويعتمد الباحثان في هذا المجال بأن العلاقة الدالة بين الرضا والغياب قد يظهر فقط إذا كانت المكافآت (مثل الترقيات الزيادة في الأجور) مبنية على أساس الحضور.

**2- دوران العمل:** لقد لخص كل من (Unchinsky /tutle1979) 39 دراسة تناولت العلاقة بين الرضا ودوران العمل ،وكانت كل العلاقات سالبة ماعدا في أربع دراسات كانت موجبة ، حيث يبدو أنه كلما كان العمال لا يحبون وظائفهم كلما كانت هناك احتمالية كبيرة في مغادرتهم للمؤسسة في عام 1966 قام "هولين"بنكافؤ عينة من عمال الأعمال الكتابية والذين غادروا الشركة قارنهم بهؤلاء الذين لم يغادروا ، وكان ذلك على أساس متغيرات ديموغرافية عديدة، تحصل هولين على مقاييس الرضا لكل العمال الذين غادروا الشركة وبالتالي يبدو أن دوران العمل يمكن التنبؤ به على أساس جماعي ، غير أن البيانات لم تسمح بتنبؤ الفردي وبعد سنتين أعاد هولين (1968 hulin) الدراسة في نفس الشركة ، وتحصل على نفس النتائج فالتغيرات التي طرأت على الإجراءات في الشركة والتي كان القصد منها تخفيض دوران العمل وذلك بتحسين الرضا كلما كانت كلها ناجحة .

**3-الأداء:** حاولت الكثير من الدراسات البحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك الأدائي فمثلا دراسة(vroom.1964/crockett-1955) وصلت إلى استنتاج عام أن هناك علاقة بين الاثنين وأوضحت بعد ذلك الدراسات اللاحقة في هذا الموضوع بأن بعض الأداء قضية أخرى مثيرة للجدل وهو فيما إذا كان الرضا هو الذي يسبب الأداء أو أن الأداء هو الذي يسبب الرضا، وأدت النظرة الأولى إلى الاعتماد بأن الطريقة التي بواسطتها يكون لدينا عمال منتجون هي أنه يجب أن تجعلهم مسرورين والنظرة الثانية هي أن يحصل العمال على المتعة أو الرضا عن عملهم بعدما يجدون أنفسهم جيدين في أدائهم، هذا الأداء يؤدي إلى الرضا، ولم يجدون أنفسهم جيدين في أدائهم ، هذا يؤدي إلى الرضا ، ولم تحل هذه القضية إلى الآن،ولاحظ (Larenze.1978) بأن، مضامين أي من النظريتين تعتبر صحيحة ومهمة جدا فإذا كانت نظرة الأداء بسبب الرضا هي الصحيحة فإنه يجب على المديرين أن يبينوا مكافآتهم على أساس الأداء المرغوب هذا ناحية ومن ناحية أخرى إذا كانت نظرة الرضا بسبب الأداء هي الصحيحة فإنه يجب على المديرين أن يكافئوا عمالهم بغض النظر على الأداء وذلك ليظهر للعمال عرفانهم وتقديرهم بتحقيق الأداء الأفضل في المستقبل ومنه فمعظم الأدلة العملية تؤدي إلى النظرة التي ترى أن الأداء يسبب الرضا.

**4-التمارض:** أو التداعي بالمرض، وتعتبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي ، الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل وهذا تهريا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لوظيفته، وهذا الانسحاب يعبر عن نفور إما من الوظيفة ذاتها أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة...إلخ، وتتأكد هذه الظاهرة على أرض الواقع من خلال الملاحظة الغير مباشرة ومن خلال الرجوع إلى سجلات العمال وملفاتهم في المؤسسة المعنية، وهذه الظاهرة تعتبر تعبيراً صادقا على عدم الرضا الوظيفي للعامل وإن زادت عن المعقول تؤثر تأثيرا مباشرا على الأهداف المسيطرة للمنظمة.

**5-الشكاوي:** تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمشرفهم سواء كانت موضوعية أو لا معنى لها ، أي سواء كانت الشكاوي مؤسسة أو شكاوي واهية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا و عن عدم الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة و العكس صحيح.

لهذا فالشكاوي و الاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار و الاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة وهذا من أجل تفادي كل الاضطرابات و التوترات التي قد تظهر و تؤثر تأثيرا سلبيا على المنظمة.

**6- اللامبالاة والتخريب:** يعتبر العامل حجر الزاوية في أي منظمة كانت فهو يتفاعل مع ما هو ايجابي أو سلبي داخل هذا التنظيم ،والعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة و الارتياح اتجاه وظيفته، أي راض عن عمله ،أما العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المنظمة، يؤثر ذلك سلبيًا على أدائه وينعكس ذلك على مدى اهتمامه، وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجز عن ذلك وقوعه في حالات من الإهمال و اللامبالاة والتي تؤدي بدورها في قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته ،وهذا ما يظهر جليا في منظمات من خلال التعطيل المتواصل لوسائل الإنتاج وكذلك من خلال إنتاج ذو نوعية رديئة غير صالحة تماما ، مما ينعكس كل هذا على المنظمة وهياكلها مستقبلا.

**7-الإضراب:** ويعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا ،حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة ،وذلك للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة قصرت في تلبيتها وكذلك على الوضعية التي يعيشون فيها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل ،أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين أو الأنماط التسييرية.

خلاصة القول أنه من أجل القضاء على هذه المؤشرات أو على الأقل التخفيف من حدتها وجب الاهتمام بالعنصر البشري داخل أي تنظيم وذلك من خلال تحسين الظروف المادية و النفسية المتمثلة في الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة، التكيف ،الحرارة،الغبار...إلخ).

بيئة العمل (العلاقات ، الرؤساء، الزملاء ،الأنظمة العمالية ) و الرواتب و المكافآت و الترفيات وكذلك واقع العمل وحاجاته ورغباته لأن مؤشرات عدم الرضا الوظيفي تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزوالها.(لوكيا ،2013،ص150-146).

## خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة في المنظمات ،فهو يعبر عن الحالة الشعورية و النفسية الإيجابية التي يتم التوصل إليها عند الموظفين بدرجة معينة، حيث يمارس هذا العامل عمله في ظروف قد تكون ملائمة أو غير ملائمة، وكذا يجب توفر ظروف فيزيقية ملائمة توفر الصحة النفسية والجسدية للعامل ،وهذا يقلل من نسبة دوران العمل و الشكاوي و حوادث العمل .

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

### تمهيد

1\_ الدراسة الاستطلاعية.

2\_ منهج الدراسة .

3\_ مجتمع البحث.

\_ عينة البحث.

5\_ مجالات الدراسة .

6\_ أدوات جمع البيانات.

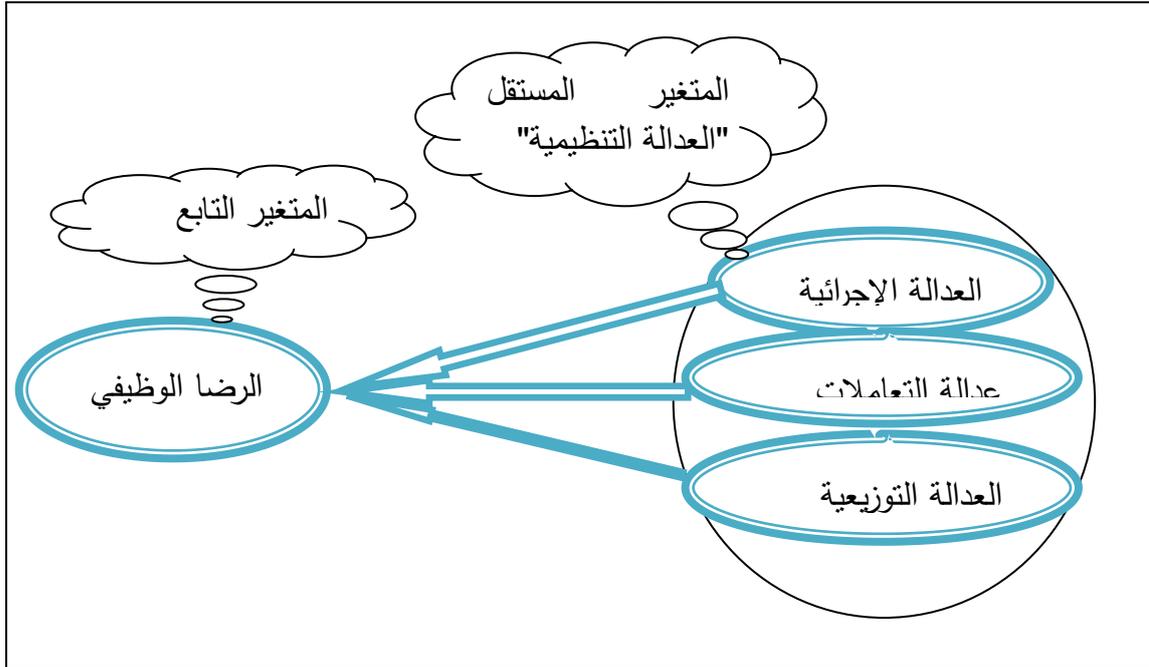
7\_ أساليب تحليل البيانات.

خلاصة.

تمهيد :

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض متغيرات البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة به ، نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب المنهجي ، والتعريف بحدود الدراسة ، مجتمعها والمنهج المعتمد و أدوات جمع البيانات ،وكذا الأساليب الإحصائية.

الشكل رقم 07: نموذج الدراسة



من إعداد الباحثة

## 1\_ الدراسة الاستطلاعية :

قبل البدء في إجراء البحث يجب القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها تطبيق أداة الدراسة و الصعوبات التي قد يواجهها الباحث، حيث تعد الخطوة الأولى التي تساعد الباحث على إلقاء نظرة عامة حول ميدان الدراسة، وفي دراستنا نحن كنا سنتوجه لمؤسسة بريد الجزائر بدائرة الأخصرية لدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وفيها تعرفنا على المنهج الذي يجب استخدامه وعينة الدراسة و المقياس الذي يجب العمل به.

## 2 \_ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها دراسته وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، وقد استندنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية و الاجتماعية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة والذي اعتمدنا عليه لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى عمال بريد الجزائر بدائرة الأخصرية ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفييا و كمييا فالتعبير الكيفي يبين لنا مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة، و التعبير الكمي يعطيها تقريرا رقميا يوضح مقدار العدالة التنظيمية .

يعرف المنهج الوصفي على أنه :طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كمييا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.(خرموش،2013،ص102)

## 3\_ مجالات الدراسة:

- 1\_المجال المكانية : تم اختيار مركز بريد الجزائر لإجراء دراسة ميدانية للبحث و مجرياته وهو فرع من فروع بريد الجزائر المركزي الواقع بدائرة الأخصرية
- 2\_ المجال الزمنية : كنا سنقوم بالدراسة في مارس و أبريل لسنة 2022.

**3\_ المجال البشري:** تطبق الدراسة على عمال مؤسسة بريد الجزائر بوحدة الأخرزية إناث و ذكور البالغ عددهم 60 بين عمال و إطارات

#### **4\_ مجتمع الدراسة :**

كنا بصدد إجراء هذه الدراسة في مركز بريد وحدة دائرة الأخرزية لولاية البويرة وهو مؤسسة رسمية لخدمات البريد في الجزائر، ويتمحور نشاطها ذو الطابع الصناعي و الاقتصادي حول المهن البريدية الكلاسيكية، وتقع تحت رقابة وزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيات الرقمية لها مكانتها و دورها في التنمية المستدامة بجميع أبعادها .

#### **5\_ عينة الدراسة :**

يعتبر اختيار العينة جزءا أساسيا ومهما جدا في البحث العلمي ، نظرا لصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع يجب على الباحث أن يختار عينة أو مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تساعده على فهم أنماط وديناميات المجتمع المدروس، لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث .

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة.(ماجد،2016،ص29).

تمثلت عينة الدراسة في كل عمال المؤسسة ، وقد تم اختيارها بطريقة قصديه تمثلت في عمال مركز بريد الجزائر بدائرة الأخرزية

#### **6\_ أدوات جمع البيانات :**

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة وكذا اختبار الفرضيات المقترحة التي كنا سنجرها ميدانيا اعتمدنا على الاستبيان، وهو أداة مستخدمة بكثرة في المؤسسات وهي الأداة التي نعتد عليها في إجراء هذه الدراسة وهو استبيان معد خصيصا من أجل دراسة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، والذي كان من إعداد الباحث نفسه بالاعتماد على مجموعة من المقاييس و الاستبيانات.

يعرف الاستبيان بأنه وسيلة الاتصال الأساسية للباحث و المبحوث، تحتوي على عدة أسئلة تدور حول الموضوع المراد الإجابة عليه من طرف المبحوث.

كذا يعرف أنه وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملئه بنفسه .(د.فراس العزة ،  
وفي دراستنا الحالية لدينا :

- محور: مصمم للإجابة على :تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،وهو مقسم لجزأين رئيسيين هما :

#### استبيان العدالة التنظيمية :

صمم هذا الاستبيان لقياس أبعاد العدالة التنظيمية التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة، ومن بين الدراسات التي استخدم فيها هذا الاستبيان: دراسة بندر كريم أبو تايه ، زايد (1990)، العجم(1998).

#### وصف الاستبيان :

يتكون هذا الاستبيان من 19 بنداً، وتم بناء هذه الفقرات بناء على المقياس الذي طوره " Niehof and Moorman" وهذا المقياس يشمل الأبعاد الثلاثة الخاصة بالعدالة التنظيمية :

أبعاد العدالة التنظيمية	البنود
العدالة التوزيعية	5-1
العدالة الإجرائية	10-6
العدالة التعاملية	19-11

#### جدول رقم 02: يمثل محاور بنود استبيان العدالة التنظيمية

واعتمدنا على مقياس "ليكرت" (Likert 1932) الذي يعتبر من أبرز التقنيات المستعملة في عملية القياس ،ففي عام 1932 نشر "ليكرت" موضوعاً تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات" وكان ذلك في مجلة "أرشيف علم النفس"، وتتلخص هذه الطريقة في تقديم مجموعات من الجمل و العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه والتي تتراوح ما بين التأييد المتطرف و الاعتدال، المعارضة المتطرفة ،يجب أن يوضحوا استجاباتهم اتجاه كل عبارة، وتعطي لهذه الاستجابات درجات معينة(1-2-3-4-5) إذا كانت

الجملة تعبر عن معنى مؤيد للاتجاه وتعطي عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارض أي (5-4-3-2-1).

درجات العبارات الموجبة	الاختيارات	درجات العبارات السالبة
5	موافق جدا	1
4	موافق	2
3	محايد	3
2	معارض	4
1	معارض جدا	5

جدول رقم 03: ترتيب الاختبارات حسب طريقة "ليكرت". (عاشور، 2021، ص91)

#### مقياس الرضا الوظيفي:

يحتوي مقياس الرضا على 37 بند وكل البنود مغلقة، وعلى العامل اختيار إجابة واحدة وفقا لتدرج خماسي البدائل.

اعتمدنا في طريقة الإجابة على سلم (1932) Likert لما يتميز من سهولة في بناء المقاييس، كونه لا يتطلب جهدا ووقتا كبيرا عند حساب قيم العبارات أو وزنها. بالإضافة إلى أنه لا يعتمد على تقييم المحكمين، لذلك يعد من الأساليب شائعة الاستخدام في القياس و البحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية.

يعتمد هذا الأسلوب على القياس الترتيبي، أين تقدم للفرد قائمة تشمل على عبارات أو فقرات موجبة وأخرى سالبة، و يطلب منه إبداء موافقته بدرجات متفاوتة تعكس شدة اتجاهه. فالأفراد الذين تكون موافقتهم أقل شدة، والأفراد الذين يتباين موقعهم على محور الإجابة، يكون سلوكهم مختلفا في المواقف الاجتماعية المتعلقة بموضوع الدراسة. وذلك باختيار استجابة واحدة من أصل خمسة (05) استجابات التي تتماشى واتجاهه أو رأيه. زيادة على ذلك لم يحدد عدد العبارات الإجمالية للمقياس شرط أن تكون واضحة، بسيطة وموجزة.

يكون تنقيط العبارات الموجبة كالتالي:

أوافق بشدة(5)، موافق(4)، غير متأكد(3)، لا أوافق(2)، لا أوافق بشدة(1).

أما العبارات السالبة فتتقيطها هو :

أوافق بشدة(1)، موافق(2)، غير متأكد(3)، لا أوافق(4)، لا أوافق بشدة(5).

يتم تقدير الدرجة الكلية للرضا الوظيفي بجمع جميع أوزان البنود حسب طريقة التنقيط المدرجة أنفا لكل مفردة من مفردات العينة، وتكون الأوزان النهائية كالتالي:

-أدني درجة للرضا الوظيفي هي :37 درجة

أعلى درجة للرضا الوظيفي هي : 185 درجة ( طويل ، 2017-2018، ص186-187)

اعتمدنا في هذا البحث على مقياس أعد من طرف الباحثة طويل كريمة أثناء إعدادها لرسالة الماجستير، قدمت المقاييس إلى أساتذة من معهد علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا لإعطاء آرائهم حوله ، ومدى ملائمة البنود لموضوع الدراسة ، وكان عددهم 7 أساتذة .بعدها عمدنا إلى جمع الملاحظات المقدمة لتصحيح الأخطاء من جهة ، وحذف البنود التي لا تخدم الموضوع من جهة أخرى. حيث تم اختزال 18 بند، أي من 68 بند احتفظنا ب 50 بند في مقياس الرضا الوظيفي. لحساب صدق و ثبات مختلف البنود، بهدف تعديل صياغة العبارات الغامضة ، وحذف البنود السالبة من المقياس ، تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من 60 فردا (إطار) اختيروا عشوائيا من المجتمع الأصلي المكون من 270 إطارا مقسمين على مختلف الوحدات المكونة لقسم السيارات الصناعية (D.V.I) ، تراوحت أعمارهم بين 30 و57 سنة.

بعد جمع كل المقاييس ، تحصلت على النتائج النهائية ، وقامت بحساب ثبات المقاييس بالاعتماد على معامل الثبات ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، وهو يربط ثبات بتباين بنوده و المتحصل عليه عن طريق الحزم الإحصائية للحوادث الاجتماعية (SPSS) أين تم الاحتفاظ بالبنود الايجابية وحذف البنود السلبية، وبلغت قيمة ألفا ( $\alpha$ ) كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي  $\alpha=0.92$  وبعد هذه النتائج تم تصميم الشكل النهائي لمقياس الرضا الوظيفي والذي أصبح يحتوي على (37) بند.

لقد تم إعداد حساب صدق و ثبات المقياس مرة ثانية لأنه مر عليه مدة من الزمن على تطبيقه، بتقنية تطبيق الاختبار و إعادة تطبيقه (Test-Retest) ، حيث طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها 71 عامل (مختلف الفئات العمالية)، وذلك بوضع أرقام على كل النسخ في التطبيق الأول مع الطلب من العامل حفظ الرقم الموجود في ورقته، ثم قمنا بإعادة تطبيق نفس المقياس على المجموعة من العمال، وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وصلت إلى 18 يوماً بين القياس الأول و القياس الثاني وطلب منهم وضع الرقم المسجل في النسخة الأولى. ولحساب ثبات المقياس اعتمدنا على معامل الارتباط Pearson بين نتائج القياسين، وبلغ معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي 0,968 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا دليل على أن النتائج المتوصل إليها تتسم بالثبات العالي. ولحساب صدق المقياس اعتمدنا على الصدق الذاتي بتطبيق الجذر التربيعي لمعامل الثبات و قدر صدق المقياس ب0.98، إذ يتسم المقياس بصدق مرتفع.

## 7\_ أساليب المعالجة الإحصائية :

بعدما ينتهي الباحث من عملية جمع المعلومات والبيانات الوسائل و الأساليب المختلفة و المتعددة ، يجب عليه البدء في عملية أو مرحلة عرض البيانات و هذا بغرض تنظيمها و تحليلها و التدقيق فيها،ويجب على الباحث أن يختار الطريقة أو الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة دراسته .

من أجل الوصول إلى تحليل وتفسير مختلف المعطيات المتوفرة لدينا لأبد من استعمال بعض الأدوات التي من شأنها أن تساهم في تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومن أهم الأدوات التي كنا سنستعملها نجد الحزمة الإحصائية للظواهر الاجتماعية SPSS ومنه نستعمل النسب المئوية ،المتوسط الحسابي الانحراف المعياري و معامل الارتباط بيرسون .

النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع.

المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.

الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.

معامل الارتباط بيرسون: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ولثبات التجزئة النصفية.

## خلاصة :

ومن خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات و الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي ، بدأنا فيه بتعيين حدود الدراسة الثلاثة المكانية والزمنية و البشرية .

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام مقاييس العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي كأداة لجمع البيانات، ولو تمكننا من إتمام الجانب الميداني للدراسة لاعتمدنا على برنامج spss في الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

خاتمة

## خاتمة

إن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين، وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات و الأداء الإداري فيتحقق مع الرقي و التطور وتشيع معه أجواء الاستقرار و الأمان.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده :هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر بوحدة الأخضرية، و يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية(التعاملات) و العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي و الشعور بالعدالة التنظيمية ،وهذا باختبار الفرضيات التي تم طرحها سابقا.

وكنا نتوقع الوصول إلى أن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية يعود بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي الذي يعود بالنفع وزيادة في الأداء و فعالية في العمل تجاه المنظمة.

أما بالنسبة للفرضيات فقد كنا نتوقع أن أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي ،حيث تأثر عدالة الإجراءات على رضا موظفين عمال بريد الجزائر بوحدة دائرة الأخضرية عن المنظمة و مسؤوليتها و الثقة في رؤسائها في حين تؤثر عدالة التعاملات تأثير هام و بليغ على موظفين المنظمة أما بخصوص عدالة التوزيع على الرضا الوظيفي للموظفين من ناحية الأجر مثلا .

التوصيات :

\_ العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

\_ إتاحة الفرص للموظفين بالمشاركة في صنع القرار ،هذا ينعكس على الرضا الوظيفي لديهم ويحفزهم للعمل بجهد أكبر .

\_فتح المجال للموظف ي اختيار طرق العمل بما يتوافق مع قدراته ويساهم في زيادة الإنتاجية.

\_الأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين بخصوص تطوير العمل

\_الاستمرار في تحسين وتطوير ظروف العمل.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- القران الكريم
- 2- أبو القاسم الأخضر حمدي، (2015)، اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ، العدد 11، العدد 3.
- 3- احمد جابر حسنين علي، (2014)، الإحباط الإداري، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لنشر و التوزيع و التدريب، مصر.
- 4- آلاء عبد الكريم مدو ، (2020)، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، ط1، دار المناهج، عمان الأردن.
- 5- إيهاب إبراهيم خليل المدهون ، (2018)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لد العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر\_غزة.
- 6- إيمان عباس الخفاف ، (2013) ، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا، ط1، دار المناهج، عمان الأردن.
- 7- بوبكر بوخریصة وآخرون ، (2016) ، تسيير وتديبير الموارد البشرية ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمية، الأردن.
- 8- خبراء المجموعة العربية للتدريب ، (2012)، تخطيط المسار الوظيفي ، ط1 ، دار الكتب المصرية، القاهرة \_مصر.
- 9- خبراء المجموعة العربية للتدريب ، (2014)، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة \_ مصر.
- 10- الخرشوم محمد مصطفى ، (2010)، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،مجلد 02.
- 11- خيضر كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة ، (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة، عمان-الأردن
- 12- راتب السعود،سوزان سلطان ، (2009)، أثر العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق ،المجلد 25، العدد 01.

- 13- ربحي كريمة، سرير الحرتسي حياة، العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa، جامعة البليدة 02.
- 14- شذا لطفي محمود محمد، (2007)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
- 15- صديق بلل إبراهيم، محمد راجس الدوسري، الأمين محمد آدم، (2019)، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 20 العدد 2 .
- 16- عبد الرحمان عزيزو، (2014)، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب بئر خادم، ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 17- عبد العزيز عبد الهادي العامري، (2020)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية و التعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، المجلد الثاني العدد 16.
- 18- عبد الوهاب ياسر، (2017)، العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 18.
- 19- عمر محمد درة، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة (ب،ط) دار الرضوان مصر.
- 20- فايزة محمد رجب بهنسي، (2011)، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية -مصر.
- 21- طويل كريمة، (2018)، تأثير الأجور على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.
- 22- مؤيد موسى، على عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، (2019)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، ط1، دار مجد، الأردن.
- 23- مهدي الجهجاه، (2020)، 100 مفهوم في الإدارة، ط1، منشورات الجهجاه، العراق.
- 24- ماجد ريماء، (2016)، منهجية البحث العلمي، (ب،ط)، مؤسسة فريدريش إيبيرت، بيروت-لبنان.

- 25- محمد مصطفى، (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على التطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس، عمان-الأردن.
- 26- مراد رمزي خرموش، (2013)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- 27- مهدي صالح السامرائي، (2021)، الفكر الإداري و القيادي الحديث، ط1، دار اليازوري، عمان-الأردن.
- 28- منال البارودي، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر.
- 29- محمد عوض العمري، (2011)، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة تبوك بالمملكة العربية السعودية، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- 30- محمد حسين منهل، (2013)، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بلديات البصرة والنجف الأشرف، دار المنظومة، كلية الإدارة و الاقتصاد.
- 31- مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي، (ب،ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 32- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، السلوك التنظيمي، (ط1) دار الجنان للنشر و التوزيع عمان-الأردن.
- 33- وليد شلابي، (2016)، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

عنوان المذكرة :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة

الأخضرية

سيد(ة)ي المشترك:

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا في إتمام هذا البحث ،نحن نقدر وقتكم الثمين الذي تمنحوننا إياه لملء هذه  
الاستمارة لذا نرجو منكم تحري الدقة في الإجابة وهذا للخروج بنتائج قريبة إلى الدقة ، ومرة أخرى نشكركم  
على حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل التقدير و الاحترام .

تحت إشراف:

إعداد:

د . طويل كريمة

- زيان سارة .

السنة الجامعية

2022 /2021

الملحق رقم 1:

استبيان العدالة التنظيمية

## استبيان العدالة التنظيمية

رقم البند	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.					
02	أعتقد أن راتبى الشهرى الذى أحصل عليه مناسباً.					
03	أعتبر عبئ العمل الخاص بى مناسباً.					
04	أعتقد أن الحوافز المالية التى أحصل عليها مناسبة.					
05	أعتقد أن واجبات وظيفتى مناسبة.					
06	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
07	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
08	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
09	يشرح المدير القرارات للموظفين فى حالة استفسارهم عن تلك القرارات.					
10	يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين دون استثناء.					
11	يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التى يصدرها.					

					12	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير.
					13	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام.
					14	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة.
					15	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذه باعتبار مطالبتي الشخصية.
					16	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يبدي اهتماماً بمصلحتي كموظف.
					17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.
					18	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.
					19	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب التي دعت له لذلك.
					20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي.

الملحق رقم 2:  
استبيان الرضا الوظيفي



لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البنود
					20- لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات
					21- أجد نفسي غير مدفوع في العمل
					22- أرى أن الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافعتي حتى أنجز العمل بأفضل الطرق
					23- اعتقد أن طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة
					24- أرى أن الترقية في هذه المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة والخبرة
					25- أجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا
					26- أظن أن المشرف غير كفؤ في حل المشاكل
					27- يساعدي المشرف للقيام بعمل جيد
					28- أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات
					29- اعتقد أن المشرف لا يهتم بجميع العمال
					30- تحتفظ بي المؤسسة لحسن أدائي
					31- تضمن وظيفتي الأمن والاستقرار الوظيفي
					32- اعتقد أن عملي يوفر لي العوائد الاقتصادية المناسبة للحفاظ على مستوى معيشي معين
					33- أنا غير راض عن طريقة اتخاذ القرارات (مركزية السلطة)
					34- أرى أن نظام الأجر في المؤسسة لا يستند إلى معايير دقيقة
					35- أرى أن المشرف غير كفؤ في اتخاذ القرارات
					36- أرى أن المعايير المعتمد عليها لتحديد الأجر موضوعية
					37- أرى أن نظام الأجر بالمؤسسة يعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد