



- جامعة عمار تليجي - الأغواط -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر نظام -LMD-  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسيير المنشآت  
الرياضية  
دراسة مسحية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

إشراف الدكتور:

دمانة عمر

من إعداد الطالبين :

- بلعباس محمد عبد الصمد

- عقاب أحمد

السنة الجامعية 2018/2019

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ) طوق الله العظيم  
إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك و لا يطيب لي النهار إلا بطاعتك .. و لا تطيب لي اللحظات إلا  
بذكرك .. و لا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك .. و لا تطيب لي الجنة إلا برويتك الله ﷻ  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين..... سيدنا محمد ﷺ .

إلى من أروعتني الحب والعنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي  
الحبيبة

إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها ، إلى الذي عالمني بحسن الخلق ،  
وعلمني الإخلاص في العمل إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحبيب حفظه الله وأطال في  
عمره .

إلى كافة أصدقائي خاصة: سعد بوداود- ددوش محمد- بوداود جلال.

إلى كافة من ساعد في انجاز هذا العمل

إلى كافة أستاذة معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية .

إلى كل من أتسعه قلبي ولم تتسعه ورقتي

مهدي



# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ) طوق الله العظيم  
إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك و لا يطيب لي النهار إلا بطاعتك .. و لا تطيب لي اللحظة إلا  
بذكرك .. و لا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك .. و لا تطيب لي الجنة إلا برويتك الله ﷻ  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين..... سيدنا محمد ﷺ .

إلى من أضعفتني الحب والعنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناضع أمي  
الحبيبة

إلى الذي شق درب الحياة ليفتح لي كل دروبها ، إلى الذي عالمي بحسن الخلق ،  
وعلمني الإخلاص في العمل إلى أوسط أبواب الجنة أبي الحبيب حفظه الله وأطال في  
عمره .

إلى كافة أصدقائي خاصة: سعد بوداود- ددوش محمد- بوداود جلال.

إلى كافة من ساعد في إنجاز هذا العمل

إلى كافة أستاذة معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية .

إلى كل من أتسعه قلبي ولم تتسعه ورقتي

## عهد الصمد



# الشكر والعرفان

بعد **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

قال الله تعالى ( لنن شكرتم لأزيدنكم ) صدق الله العظيم.

جزيل الشكر والعرفان، وأسمى عبارات التقدير والامتنان، لكل من ساهم في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة الطيبة. وبالخصوص الأساتذة المشرفين: الدكتور: دمانة عمر علي حرصه وتوجيهه ونصائحه لإنجاز العمل و على هذا النحو، وأعيد امتناني له لتواضعه اللامتناهي.

وأتمنى له المزيد من الرقي والتألق في حياته العلمية.

ويطيب لي عرفنا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور حنة الهاشمي وإلى الصديقين ددوش محمد وبوداود سعد وأتمنى لهما المزيد من الرقي والتألق في حياتهم العلمية.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.



# فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	تشكرات
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة.....
<b>الفصل التمهيدي : مدخل عام الى الدراسة</b>	
12	الإشكالية:.....
14	الفرضيات:.....
17	تحديد المصطلحات:.....
20	دراسات سابقة ومشابهة:.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: العدالة التنظيمية</b>	
33	نشأة وتطور العدالة التنظيمية.....
38	مفهوم العدالة التنظيمية.....
41	أهمية العدالة التنظيمية.....
42	أبعاد العدالة التنظيمية.....
48	نماذج العدالة التنظيمية.....
42	نظريات العدالة التنظيمية.....
53	مقومات العدالة التنظيمية.....
<b>الفصل الثاني : الرضا الوظيفي</b>	
59	مفهوم الرضا الوظيفي.....
61	بعض النظريات للرضا الوظيفي.....

75	قياس الرضا الوظيفي .....
77	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .....
<b>الفصل الثالث: تسيير المنشآت الرياضية</b>	
84	التطور التاريخي لمفهوم التسيير .....
86	مفهوم التسيير .....
89	عناصر عملية التسيير .....
90	انواع التسيير .....
91	لمحة تاريخية عن المنشآت وتطورها .....
95	أسس التخطيط للمنشآت الرياضية .....
98	نمط التسيير للمنشآت الرياضية العمومية .....
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
107	تمهيد .....
108	دراسة استطلاعية .....
108	المنهج المتبع .....
109	العينة وطريقة إختيارها .....
109	مجالات الدراسة .....
110	أدوات جمع البيانات .....
113	صعوبات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني : عرض و تحليل النتائج</b>	
115	عرض و تحليل البيانات الشخصية .....
115	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى .....
118	3. نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى .....
122	4. عرض تحليل و مناقشة الفرضية الثانية .....
123	5- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة .....
63	6. عرض تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة .....
128	8. الاستنتاج العام .....
129	الخاتمة .....
	قائمة المراجع والملاحق .....

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع الأوزان حسب طريقة مقياس ليكرت.....	01
111	نتائج معامل الصدق.....	02
112	نتائج معامل الثبات.....	03
115	مستوى المتوسطات لمحور عدالة الإجراءات.....	04
116	مستوى المتوسطات لمحور عدالة المعاملات.....	05
118	مستوى المتوسطات لمحاور العدالة التنظيمية.....	06
119	مستوى المتوسطات لمحور نمط الإشراف.....	07
121	مستوى المتوسطات لمحور جماعة العمل.....	08
122	مستوى المتوسطات لمحاور الرضا الوظيفي.....	09
123	معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات ونمط الإشراف.....	10
124	معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وجماعة العمل.....	11
125	معامل الارتباط بين عدالة المعاملات ونمط الإشراف.....	12
126	معامل الارتباط بين عدالة المعاملات وجماعة العمل.....	13
127	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.....	14

الصفحة	عنوان الأشكال	الحرف والرقم
53	بناء إدراكات العدالة التنظيمية.....	01
54	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.....	02
65	ترتيب حاجات الإنسانية عند ماسلو.....	03
69	تصوراً لنظرية ذات العاملين.....	04
73	نموذج توقع الفرد.....	05
87	عملية التسيير.....	06

مقدمة

## مقدمة:

لاشك أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات مهما كانت طبيعتها عمومية كانت أو خاصة، صناعية أو خدمية، يتمثل أساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمتسارعة. ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث والعصرنة للمعدات والأجهزة، والاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المربحة.

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة. كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة الأفراد في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة نحوهم. فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة والفاعلة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نظرا لأهميتها، فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة وعلى وظائفها وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات... الخ. وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيو تنظيمية تستوجب فك شفراتها، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، إذ إن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء

التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة. ففي الحالات التي يشعر العاملون بعدم العدالة قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بصفة عامة.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة الرضا الوظيفي، فهو من الأساسيات المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظرا لأهميته في زيادة الإنتاجية للأفراد والذي يؤثر بلا شك في أداء ودافعية العاملين للعمل ثم في أداء المؤسسة والنجاح في تحقيق أهدافها. حيث أن الرضا الوظيفي يعد من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، والإدارية. فالرضا عن العمل في حد ذاته دالة تكاملية لسعادة العامل واستقراره في عمله ومظهر للتكيف المهني والأداء الجيد. فهو دليل على النجاح في العمل وانعكاس للارتياح عن بيئة العمل ككل، و ما يهيئه العامل من ظروف وأسباب ملائمة لإشباع دوافعه المادية والنفسية واكتساب الاحترام والعدالة في المعاملة وتحقيق الذات، ولما يمثله من إشباع للفرد عن العوامل البيئية للعمل مثل الإشراف وزملاء العمل وغيرها. ليتحول من عامل محايد أو مغترب إلى عامل متكامل، يتفاعل مع عمله الذي يحقق له أهدافه الاجتماعية، بكل طموحاته ورغباته في التقدم. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة تهدف إلى كشف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أنه يفترض منهجيا في حال صغر حجم

أفراد المجتمع الأصلي للدراسة فإنه يفضل التعامل مع كل أفرادها مما يجعل العينة هي نفسها المجتمع الأصلي للدراسة، وبذلك تصبح الدراسة مسحية شاملة. ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول:

**الفصل الأول: المعنون بـ** :الإطار العام للدراسة، احتوى مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، ويليها تحديد المفاهيم. ومن ثم استعراض بعض الدراسات السابقة لها.

**الفصل الثاني: المعنون بـ** أساسيات العدالة التنظيمية وأثارها، وتضمن: نظريات العدالة التنظيمية، أهميتها، أبعادها، مبادئها، أشكالها، نماذجها، ثم مقوماتها وأثارها المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

**الفصل الثالث: المعنون بـ** الرضا الوظيفي ومحددات نجاحه، وتضمن: نظريات الرضا الوظيفي خصائصه، محدده، مظاهره، أساليبه، عوامله، نتائج وأخيرا العدالة التنظيمية كأحد الطرق الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي.

**الفصل الرابع: عنون بـ** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: جاء فيه عرض مجالات الدراسة، المنهج المتبع للدراسة، مجتمع الدراسة، أداة جمع البيانات، وعرض في آخر الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

**الفصل الخامس: عنون بـ** عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة: تطرق إلى عرض وتحليل الجداول كميًا و كفيًا، وفي الأخير عرض النتائج الجزئية والعمامة، وأخيرا قائمة المراجع والملاحق.

# الإطار العام للدراسة

### 1. الإشكالية:

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظر علم الاجتماع التنظيمي أمثال فايول، الذي اهتم بالجانب الإداري ووضع أسسه، مبادئه، مرتكزاته و وظائفه في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الذين يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها، وهذه الاستمرارية تنطوي على عمليات إدارية تنظيمية. إذ يحدد التنظيم أنشطة العمل التي يجب أن تنجز ويعمل على توزيع الأدوار داخل المنظمة بما يساعد على إنجاز العمل وإقامة شبكة من التفاعلات، التي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف كل من المنظمة و العاملين فيها. ويعد الاهتمام بالعنصر البشري-العاملين- وتنميته أهم انشغال للإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة، ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، كما يعول عليه في تحقيق الأهداف، مما يفرض على المنظمة الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه ومراعاة احتياجاته، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة. وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما لها أيضا القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى أداء المنظمة. وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبيته، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل. وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة

الجوانب الحياة التنظيمية مثل: عدالة الإجراءات التي تتمثل في الترقية، تقييم الأداء، نمط الإشراف، توضيح محتوى القرارات الوظيفية، إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل.

أما عدالة التعاملات فتتمثل في التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، أسلوب المدير في التعامل مع العاملين بموضوعية واحترام، تعامل الرئيس بموضوعية ونزاهه في حل الصراعات التي تنشأ بين العمال، تحقيق مبدأ العدالة في التعامل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر. والعدالة التنظيمية أصبحت أهم المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. ومن المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمستوى العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل. وإن في إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة تحقيق لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، ومعدل الغياب وسلوك العامل بشكل عام تجاه عمله ومنظّمته وكذلك لكونه يعد حالة اجتماعية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، ومكسبا حقيقيا للمنظمات، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل: تحقيق نمط الإشراف السائد في المنظمة، تحسين العلاقة بين جماعات العمل، تحسين أداء العاملين، الانتظام في العمل، اتخاذ القرارات بشكل موضوعي، والاستقرار الوظيفي وغيرها والعكس ليس سائما للمكونات والأهداف المتباينة بين الأفراد.

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباطا مباشرا، سيتم معرفة مدى مساهمة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات في الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي أصبح حتمية لا يمكن

تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها. بناء على ما سبق ستبحث هذه الدراسة عن الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بها، وذلك بالبحث عن إجابة للتساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟

وللإجابة على هذا التساؤل ارتأينا أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماهو مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة؟
2. ماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الاجراءات و نمط الاشراف لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الاجراءات و جماعة العمل لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات و نمط الاشراف لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات و جماعة العمل لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟

**2.فرضيات الدراسة:**

الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

### 3.الفرضيات الجزئية :

1. يوجد مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة؛
- 2.يوجد مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة؛
- 3.توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الاجراءات و نمط الاشراف لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؛
- 4.توجد علاقة ارتباطية بين عدالة الاجراءات و جماعة العمل لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؛
- 5.توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات و نمط الاشراف لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؛
- 6.توجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات و جماعة العمل لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى تفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- ✓ التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في التراث النظري.
- ✓ كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري وضمن التخصص وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

#### 4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- ✓ كونها تبحث وتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة التنظيمية وضرورتها لرضاه.
- ✓ الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية، كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها.
- ✓ الرضا الوظيفي يساهم في تحسين سمعة المؤسسة للجمهور الخارجي.
- ✓ أهمية كل من مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي.
- ✓ العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية، لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذا لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال.

#### 5- أهداف إختيار الموضوع:

- تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:
- ✓ التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
  - ✓ إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف.
  - ✓ معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل.
  - ✓ التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

## 6- المفاهيم والمصطلحات:

### 1. تعريف العدالة التنظيمية:

**لغوي** : العدل هو القيمة العظمى التي إن تحققت عمليا في حياة الناس صارت حياتهم أفضل ، فالعدل قامت السماوات والأرض، وبالعدل قامت الدنيا وبالعدل تستقيم الأمور

**اصطلاحي**: تعود فكرة العدالة التنظيمية (**organisation justice**) (إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (، **Adam;1963**) والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلات، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي :

- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل؛
- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة؛
- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة.

تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها .يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدر كه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة. ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدر كه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدر كه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدر كه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز 1. وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن اشتقاق تعريفا إجرائيا للعدالة التنظيمية: (على أنها مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية في مكان العمل ).

**إجرائي:** العدالة التنظيمية هي ان يشعر الموظف بأن هناك عدالة مطبقة في المنشأة الرياضية الت يعمل فيها بأن يشعر أنه هو وجميع الموظفين بأنه له نفس المعاملة والمراقبة من قبل المشرف.

### تعريف الرضا الوظيفي:

**لغوي:** هي الرضا، الرضاء، والرضا عن الشيء إرتضاه، ورأه له أهلا، والرضا ومن صفات القلب.

**اصطلاحي:** خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى عديدة ومعالجات مختلفة. لذا تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي أن له العديد من المفاهيم، وذلك راجع إلى ارتباط هذا الأخير بمشاعر الفرد من جهة والتي غالبا ما يصعب تفسيرها، و من جهة أخرى التطورات الحاصلة في العوامل البيئية الخاصة بعمله وتبقى مجموعة من التعريفات المقدمة له مجرد آراء واجتهادات تعكس معتقدات وقيم ومجالات تخصص أصحابها.

جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل. ويلاحظ أن هذا التعريف قد ركز أو تناول على جميع عناصر الرضا الوظيفي.بناء على كل ما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :على أنه عبارة عن مستوى رجة إشباع حاجات العاملين، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عدة عوامل منها: العلاقة بين جماعات العمل، نمط الإشراف.<sup>1</sup>

### إجرائي:

الرضا الوظيفي: هو أن ترضي العامل في هذه المنشأة من ناحية وظيفيته و أن يشعر بأنه مرتاح في عمله وراضي به.

### 3-تعريف تسيير المنشآت الرياضية

**لغوي:**سير يسير أي تحكم في تسيير هذه المنشأة لتحقيق النجاح.

**إصطلاحي:**هو العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والاشراف عليه، كما يعرف بأنه عملية التخطيط والتحفيز، القيادة والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على أهدافها.

**إجرائي:**هو عملية تسيير وتنظيم عمل وسير هذه المنشآت لتحقيق نجاحات وتقدم في العمل والسير في العمل نحو الأحسن.<sup>1</sup>

### 7- الدراسات السابقة والمشابهة :

#### 7-1 الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تقيّد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها تقدم صورة إيجابية عن البحث والباحث. ولقد تم الاعتماد في عرض هذه الدراسات على التطرق إلى الدراسات الجزئية، وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وكذا بالبداية بعرض الدراسات التي تطرقت للمتغير المستقل أولاً ثم بالمتغير التابع ثانياً، وفي الأخير استعرض الدراسات السابقة الآخذة لنفس متغيرات هذه الدراسة كما يلي:

1-موسوعة ويكيبيديا الحرة

7-2- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

الدراسة الأولى : دراسة حمزة معمري بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح 2013-2014 ورقة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك موظفي المديرية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

✓ ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة؟

✓ هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟

✓ هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟

✓ هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟

✓ هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟

✓ هل هناك علاقة بين إدراك موظفي المديرية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية،

التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية، الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة،

السلوك الحضاري)؟

فرضيات الدراسة:

✓ مستوى إدراك موظفي المديرية للعدالة التنظيمية متوسط.

✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية متوسط.

- ✓ هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- ✓ هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- ✓ توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- ✓ توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- ✓ توجد علاقة بين إدراك موظفي المديرية للعدالة التنظيمية الإجرائية، التوزيعية، التعاملية وسلوك المواطنة، الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري). اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والمقدر عددهم 35 موظف.
- ✓ وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من موظفي مديرية الشباب والرياضة، لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث يمثل كل موظف طبقة من هذا المجتمع. ولاختيار عينة طبقية يكون بناء على وجود خصائص مشتركة بين أفراد الطبقة أو المجموعة، ويختار عدد الأفراد حسب نسبة تواجد تلك المجموعة في المجتمع. ويتم أخذ نسبة 20% كحد أدنى من كل فئة لتكون ممثلة للفئة التي أخذت منها. وعلى هذا الأساس فقد تم أخذ نسبة 30% من كل فئة، حيث بلغت العينة 35 موظف. كما اعتمد الباحث على أداة الاستبيان. ومن بين الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث هي: اختبار "كا-2" اختبارات"- اختبار تحليل التباين الثلاثي- معامل الارتباط بيرسون- معامل

"ألفا كرو نباخ" لقياس ثبات أداتي الدراسة- معادلة" بيرسون براون" لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

### نتائج الدراسة:

- ✓ مستوى إدراك موظفي المديرية للعدالة التنظيمية متوسط.
- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية مرتفع .
- ✓ لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- ✓ لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- ✓ توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- ✓ توجد علاقة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية الإجرائية، التوزيعية، التعاملية (وسلوك المواطنة التنظيمية ) (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

### 7-2-1- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة عيساوي وهيبية بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد 2011-2012، -تلمسان هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي لأفراد موظفي مديرية الشباب والرياضة.

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ✓ ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟

✓ كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

✓ ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟

✓ هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟  
الفرضيات:

✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.

✓ درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.

✓ الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

أهداف الدراسة:

✓ التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.

✓ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها.

✓ التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنشآت الرياضية الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يحب أن تتمتع جميع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

اعتمدنا على المنهج الوصفي، ومجتمع الدراسة هو كافة أفراد موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط والمقدر عددهم بـ 35 موظف، فكانت عينة الدراسة 35 فرد وهي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة (دراسة مسحية)، بعد استرجاع جميع الإستثمارات الموزعة إعتدنا على أداة الملاحظة، الإستبانة، ومقياس ليكرت الخماسي متدرج بدرجات على النحو التالي:

موافق، محايد، غيرموافق.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

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

### 3-7 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معاً:

الدراسة الأولى 1: دراسة شيخ سعيدة بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التيسير، قسم علوم التيسير، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2014-2015. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة.

التساؤل الرئيسي:

- ✓ ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا للعاملين في المنظمة؟ ويتفرع عنه عدة تساؤلات:
  - ✓ ما المقصود بالعدالة التنظيمية، وفيما تكمن أهميتها؟
  - ✓ ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تشمل العوامل المؤثرة فيه؟
  - هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟
- فرضيات البحث:

تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وعدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضا عدالة في التعاملات.

✓ تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة.

✓ توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

أهداف البحث:

✓ إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.

✓ إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات وماله من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ معرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي فاستخدمت المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع، واستعملت المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه لتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان. تم حصر العينة في الدراسة بـ 75 مفردة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة. وتم توزيع 75 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 66 استبيان، وتم استثناء أربع استبيانات لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي صبح عدد الاستبيانات المعتمدة 62 استبيان لإجراء المعالجات الإحصائية عليها أي بنسبة استرداد 82.66.

واعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاحتمالية spss

واستخدمت أيضا المدى - التكرارات و; الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الثبات ألفا، معامل الارتباط بيرسون، أدوات التحليل الكيفي، أدوات التحليل الكمي. نتائج الدراسة:

✓ يؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الظواهر التنظيمية كتأثيره على الأداء الولاء التنظيمي، الصحة النفسية والعضوية للفرد، سلوك المواطنة التنظيمية، الغياب، ترك العمل، الشكاوي واللامبالاة. وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته، والتي من بينها السعي لتطبيق العدالة والنزاهة في مكان العمل.

✓ توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ولذا تعتبر العدالة التنظيمية كأحد أهم العوامل التي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي وهنا تتأكد صحة الفرضية الثانية والقائلة: " تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة".

✓ مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية 2.49 من 5.

✓ مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 2.59 من 5.

✓ لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

✓ لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي.

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة منها:

✓ في صياغة مشكلة الدراسة.

✓ بناء خطة الدراسة.

✓ تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

✓ الاستفادة منها في الجانب النظري.

✓ وتمت الاستفادة أيضا من هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة، وبالأخص في

اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع بيانات.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل وتفسير البيانات.

❖ **العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

وهنا نحدد أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من جهة، وأوجه الاختلاف بينهما

من حيث الهدف والمجال من ناحية أخرى، وذلك كما يلي:

❖ **أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها:

✓ تتفق الدراسة الأولى مع هذه الدراسة في تناولها للعدالة التنظيمية أما الدراسة الثانية تتفق

معها في دراستها لمتغير الرضا الوظيفي، ومن الأخير والثالثة فتناولت متغيري الدراسة

الحالية وهما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا.

✓ اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جميعا في المنهج المتبع وهذا المنهج الوصفي،

وإستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.

❖ **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط نذكر:

✓ اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف، حيث أن الغرض منها معرفة

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسير المنشآت الرياضية بينما اختلفت

غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى فمنها من حاولت معرفة الأثر الذي يتركه المتغيرين

احدهما في الآخر مثل: دراسة عيساوي وهيبة، ومنها من حاولت الكشف عن العلاقة الرابطة بين المتغيرين مثل: دراسة حمزة معمري، ودراسة شيخ سعيدة. ✓  
اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني حيث كانت الدراسة الحالية في مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، بينما كانت الدراسات الأخرى فكان بعضها بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، وأخرى في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وأخرى لدى أساتذة التعليم الثانوي.

# الجانِبُ النَّظْرِي

# الفصل الأول:

العدالة التنظيمية

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأول من الدراسة والمتمثل في العدالة التنظيمية فهي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، إذ تعتبر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي قيمة ولفظ اجتماعي وتجاوزها من قبل المنظمة يمثل خرق للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب على هذا فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبالتالي إتباع العاملين لسلوكاتضارة بالمنظمة، وعليه سيتم عرض مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعود فكرتها إلى نظرية المساواة التي نادى بها Adam وعرض أبعادها التي توضح وترشح الدراسة.

## 1 نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل الى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المتميز للمنظمات، وتحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة.

هذا ما أدى بهم الى اعتبار العدالة التنظيمية من أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والفرد معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة الى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تتأثر بشكل مباشر على دوافع العاملين و جهودهم، الأمر الذي أدى الى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات<sup>1</sup>.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها:

الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الآجل 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.

وحسب ما جاء في دراسة Brockner تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.

و الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي، وإذا كانت أدبيات الإدارة في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيرا عن تلك الحالة ، مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية ، قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز تلك السلبيات، ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومأثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على أحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التوزيع، والتي تعود إلى نظرية العدالة التي نادى بها آدمز ، والتي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال عمله، مع معدل مخرجات فرد آخر، يتخذه المقارن أساسا مرجعيا للمقارنة مع زملائه في العمل، أو معارفه إلى مدخلاته، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان، فإنه يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعور بالتوتر، يدفعه إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة.<sup>1</sup>

ويعرف آدمز المدخلات: على أنها " نوع وخصائص عمليات الشخص مثل العمل، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة ".... الخ،

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 7، 2007، ص 59. + محارمة. 2000، ص:319.

في حين عرف المخرجات: على أنها " استلام حق خاص بالفرد مثل المكافئات، النقود، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها ".

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى.

ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي:

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

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة من قبل الباحثين الذين قاموا بجهود بحثية نظرية، أو ميدانية في مجال العدالة التنظيمية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية، وافترضها بأن الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة، مهملة بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح ، Folgeramdgreenberg ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وكذلك ما أضافه الباحثون تحت مسمى عدالة التعاملات، وبهذا تكونت الأبعاد الثلاثة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

وعليه نجد أن جميع المدارس الإدارية تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطا يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه دراسة مارشال Marshall عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين.

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج<sup>1</sup>.

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليأدي العاملين واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضا أن يعطي العاملين تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تتأتى من وضع ضوابط محددة للأداء، من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة.

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 16.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 25.

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمل لتلقتي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر، مما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين<sup>1</sup>.

يتضح لنا مما سبق أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظرا للأهمية لمتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي أن تجرى الكثير من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه الدراسات في البداية نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار هذه الدراسات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين تسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

إن ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا، مع موضوع الالتزام التنظيمي بوصفه شعورا وسلوكا، يظهر في الأبعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم، وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في إنجاز النشاطات الأساسية لها .

<sup>1</sup> - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 18.

إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها .

## 2 مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الفكر الإداري استفاد من نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك عبر توظيف أطروحات (هومانز 1961) حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض ويميلون إلى السلوك الذي يجدونه مجزيا بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه فضلا عن أطروحات (بيتيرملو 1964) حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل في إطار الموقف العادل .

وقبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تأثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر، حيث أن الإنسان دائما ما يتطلع إلى حياة كريمة وحره تغنيه عن الإحساس بالظلم والاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية، لذا فإن العدالة تعد من أهم المبادئ الأخلاقية كونها تصون حقوق الآخرين .

ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي نادى بها آدمز Adams الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل: مستوى الجهد والعمل) للمخرجات (مثل: الراتب) مقارنة بنسبة مشابهة للآخرين، ونظر لهذه المقارنة سميت هذه النظرية بنظرية المقارنات الاجتماعية.

ونظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية، وتشمل المقارنات الاجتماعية على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين، وترتكز

هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة وهي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل، وتعرف نظرية العدالة على أنها: "اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين".

وتتم عملية المقارنة الاجتماعية من خلال حساب معدل مخرجات الفرد إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وفي حالة التساوي يحدث الشعور بالعدالة، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية منها الدافعية والحماس للإبقاء على هذا الموقف، وفي الحالة التي يكون فيها معدل الفرد أكبر من معدل الآخرين يحصل الشعور بعدم العدالة إيجابية، وفي حالة إذا كان معدل الفرد أقل من معدل الآخرين يحدث الشعور بعدم العدالة سلبية، ونتيجة لهذا الوضع يقوم الفرد بمجموعة من الألفاظ السلوكية للتخلص من حالة عدم العدالة منها:

- يغير مدخلات العمل مثل تخفيض مستوى الأداء.
  - يغير المخرجات التي يحصل عليها مثل المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز.
  - يترك العمل.
  - يغير جماعة المقارنة مثل: أن يقول إن عدم العدالة حالة مؤقتة تنتهي في المستقبل.
  - يغير مدخلات أو مخرجات الآخرين كأن يجد زميلا له في العمل يقبل عملا أكثر .
- كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"<sup>1</sup>.

وأشار (زايد 1995) إلى أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، واستنتج أن مفهوم العدالة التنظيمية هو

<sup>1</sup> سامر عبد المجيد البشاشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 42.

مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل، قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل وموضوعي بدرجة عالية .  
 أما حسنين فقد عرفها: " بأنها إعطاء كل فرد ما يستحقه "  
 كما أن هناك من عرفها بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ."

ولقد أورد أورغان وباتمان Organ& Batman 1991 تعريفا للعدالة التنظيمية يتماشى مع تعريف Adams بأنها "إدراك نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن " .وعرف جرينبرغ Greenberg العدالة التنظيمية بأنها "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".

وعرفت كذلك بأنها " التركيز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية" .

يبدو مما سبق أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد الأشخاص على أنه إجراء غير عادل، وأنه مطلقا شرعي وصفة محمودة منذ القدم ولجميع الناس، لأنه ينظر إليها بمنظار قيمي وعقائدي، وبناء عليه تعددت تعريفاتها واختلفت تبعا للأشخاص الذين عرفوها، فرجل الدين يعرفها من زاوية دينية بحتة والفيلسوف ينظر إليها من ناحية فلسفية ورجل الإدارة يعرفها من منظور إداري وهكذا.

كما نجد بأن هذا المفهوم يعكس مفهوم آخر وهو الحساسية للعدالة والذي بدوره يراعي الفروق الفردية والنفسية للعاملين، أي أن الأفراد يسلكون طرقا مختلفة بشأن إدراك العدالة أو عدمها بسبب اختلاف تفضيلاتهم وطبقا لهذا المفهوم قسم (مايلز) الأفراد إلى ثلاث فئات، على النحو التالي:

الأول: المؤثرون وهم الأفراد الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يؤخذون .

الثانية: المساوون وهم الذين يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة مع الآخرين .

الثالثة: الأنايون وهم الأفراد الذين لا يشعرون بالعدالة إلا في حالة أن تكون المعادلة في صالحهم .

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها من المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر .

**3 أهمية العدالة التنظيمية:**

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مآثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات<sup>1</sup>.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيسى خليفي، صباح بن سهلة "مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة-، يومي + ، 2014/02/26ص6.

<sup>2</sup> - محسن مخامرة وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ببحوثدراسات، القاهرة، ، 2014ص52.

كما أثبتت دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

**بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:** توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب نتائج سلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي .

**بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:** توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وانخفاض الأداء الوظيفي وضعف المواطنة التنظيمية<sup>2</sup> .

**أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل:** فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل<sup>3</sup> .

و وفقا لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية، كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة .

#### 4 أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة-، ، 2010ص.17

<sup>2</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سابق، ص 312.

## 1.4 العدالة التوزيعية:

عرفها مورمان 1991 Moorman بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف،' أما (خليفة) 1997 فقد عرفها: " بأنه عدالة توزيع المصادر والفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفها (Lee 2000) بأنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة". أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي<sup>1</sup>:

- جانب مادي: يمثل هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات.
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافئات وذلك من قبل متخذي القرارات .

وقد صنف كويمان, Koopmann هذا النوع من العدالة إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نماء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 81.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد 1، 2007، ص 5.

## أ. الإنصاف:

ويقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بالدوام الجزئي لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل وفي حالة التساوي بينهما في الأجر، فإن ذلك يعد خرقا لقاعدة الإنصاف.

## ب. المساواة:

يركز هذا النوع على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس واللون والعرق وأن يؤخذ الجميع فرصا متساوية والتوزيع يكون على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية .

## ج. الحاجة:

يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى أي تقدم للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لها طفل واحد شريطة أن تتساوى جميع الظروف الأخرى .

## د. النوعية:

وتعني هذه القاعدة أن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت مثلا: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذ حصل البعض على ذلك والبعض الآخر لا فإنهم سيشعرون بأن هناك تجاوزات على قاعدة النوعية .

## 4. 2 العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات Moorman 1991 وقد أشار (خليفة 1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (كوبمان) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

## أ. العدالة المنتظمة:

وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية .

## ب. العدالة المعلوماتية:

وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار .

وقد ذكر (مورمان) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها:

- قاعدة الاستئناف: وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبطل ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.
- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- قاعدة التمثيل: بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تأخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- قاعدة الدقة: وتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة و موضوعية .

## 4. 3 محددات عدالة الإجراءات:

حدد زايد مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:

## أ. وحدة الهدف:

المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .

ب. المساواة:

كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

ج. السلطة والمسئولية:

السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسئولية والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسئولية .

د. تسلسل السلطة:

توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل .

هـ. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:

يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.

و. المركزية:

تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد .

4.4 عدالة التعاملات:

(التفاعلية) وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

وقد ذكر Bies and meeg أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل

هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.

- مدى احترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار الادراني لما خلص له بعض الباحثين إلى دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية .  
وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشؤون قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتأثر في بعضها البعض ولذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

ويبدو أن هناك ترابطا وثيقا بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، فقد أكد (الادراني 2010) ذلك عندما أشار إلى أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى التزامه، فالموظف الذي يشعر بالعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فضلا عن العدالة التعاملات يكون مستوى ولاءه مرتفعا مقارنة بالموظف الذي يشعر عكس ذلك، ولذلك فإن هذه الأنواع الثلاثة من العدالة قد تأثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة، ولها تأثير مباشر في الأداء على مستوى كل من العامل والمؤسسة، وتأثيرها ينعكس

إيجاباً أو سلباً على العاملين على شكل الرضا الوظيفي، ومن هنا يبدو ارتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والأداء .

### 5 نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

#### 1.5 النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكيوفولجر) (konovnskyamdfolger 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً 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<sup>1</sup>.

#### 2.5 النموذج الإضافي:

و يفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات<sup>2</sup>.

#### 6 نظريات العدالة التنظيمية:

تقع نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية، وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك، ومن أهم هذه النظريات:

<sup>1</sup>سمية جقيدل، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup>مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، مرجع سابق، ص 40.

## 6.1 نظرية العدالة لآدمز: Adams

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم ستيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها .

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله .

وللنظرية عدة افتراضات استندت إليها أوردتها كشرود على النحو الآتي<sup>1</sup>:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيف حالة التوتر.
- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

<sup>1</sup> اسمية جقيدل، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2014/2015. ص 45.

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

- نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته .
- إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها Adams الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبن حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم .

## 6. 2 نظرية العدالة لرولس<sup>1</sup>: Rawls

لقد ذكر (إمام 2003) أن النظرية التي وضعها جون رولس عام 1971 في كتابه " نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولس أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل النقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمى رولس العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

<sup>1</sup> محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2011ص 12.

## 6. 3 نظرية العدالة لاوترولولر : Poter&amp;Lawler

قام (بوتر ولولر 1968) بتطوير نظرية التوقع لفرووم vroom حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.<sup>1</sup>

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.<sup>2</sup>

## 6. 4 نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون : Fredrickson

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار Fredrickson أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 165.

<sup>2</sup> محمد الطعامنة، أحلام رجب الشاوي، مرجع سابق، ص 13.

العامّة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامّة قدم (فردركسون) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع (فردركسون) الافتراضات التالية لنظريته<sup>1</sup>:

#### أ. التمثيل البيروقراطي:

من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامّة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامّة .

#### ب. حرية التعبير في الصحافة:

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

#### ج. قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة

والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات .

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (فردركسون) العدالة إلى:

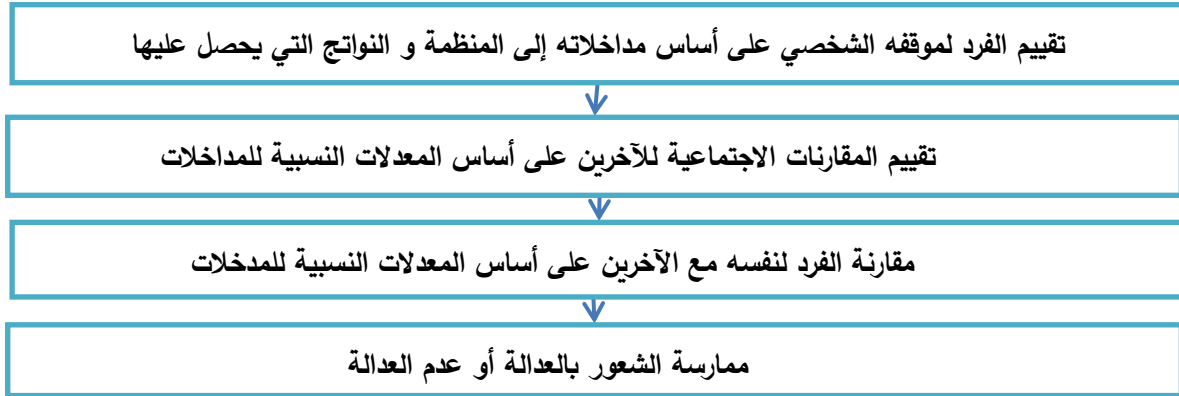
- **العدالة الفردية:** بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- **العدالة الفئوية:** في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة .
- **العدالة الطبقية:** بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

<sup>1</sup>سمية جفيدل، مرجع سابق، ص.48

- العدالة القطاعية: وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع .

## 7 مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



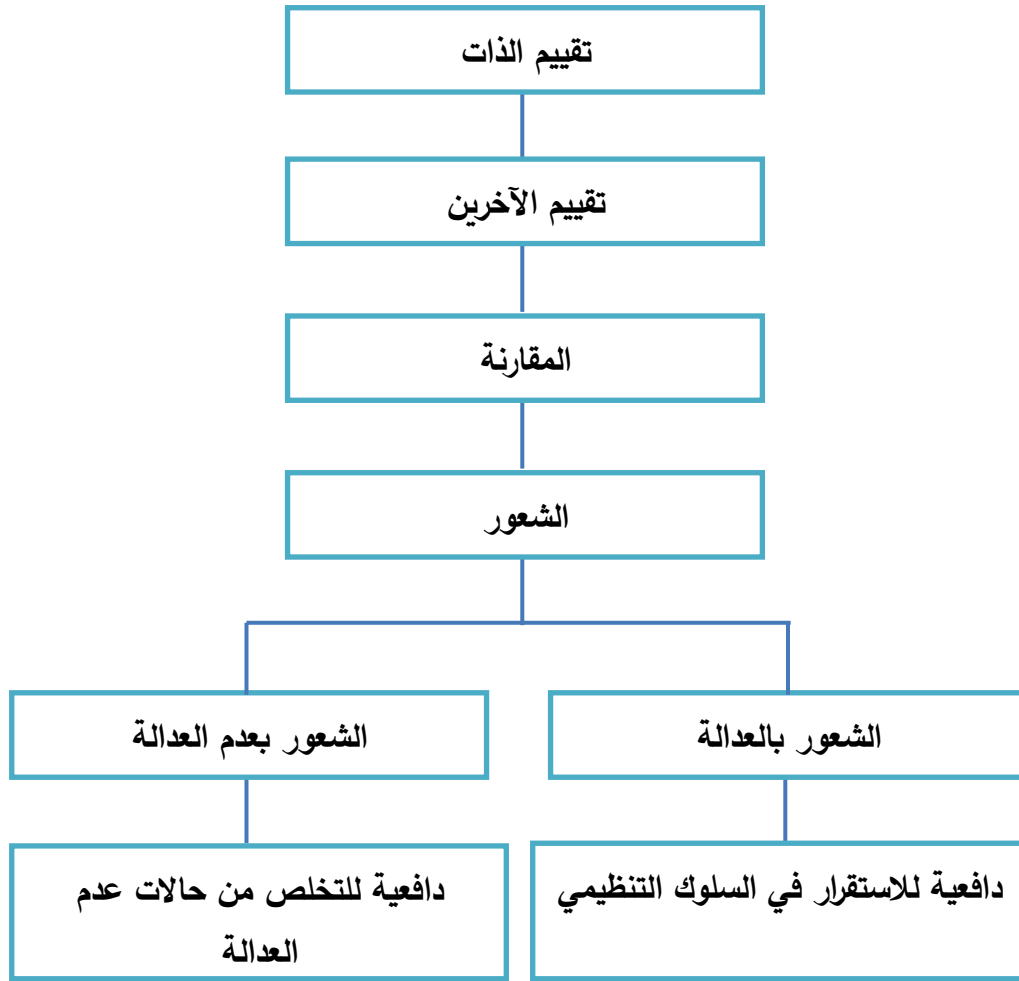
شكل 1: بناء إدراكات العدالة التنظيمية.

وقد أوضح مورمانوجريفن Moorman and Griffin أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعومة لها، وذلك من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حمزة معمر، مرجع سابق، ص. 63.

<sup>2</sup> سمية جعيدل، مرجع سابق، ص. 50.

شكل 2: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.



وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية .

- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافاتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي .
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك .

## الخلاصة:

تناول هذا الفصل النظري مفهوم العدالة التنظيمية، والتي تعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقت اهتماما بحثيا كبيرا نظرا لأثارها الإيجابية على أداء المنظمة، فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل مع المرؤوسين على المستويين الوظيفي والإنساني، وهذا لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، كما تناولنا أبعادها وأهميتها وكذا أهم النظريات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري .

وكما رأينا فإن اهتمام المؤسسات بمبدأ العدالة والمساواة سيحقق لها نتائج إيجابية تعود عليها بالفائدة من خلال ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وكذا انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي للفرد والمنظمة.

# الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

### تمهيد:

قد أنجزت العديد من الأبحاث والدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي أو ما يسمى أحياناً بالرضا عن العمل أو الرضا المهني حيث كانت بداية موضوع الرضا الوظيفي وظهوره لأول مرة في المجال الصناعة ولقد أحدثت التجربة التي عرفت باسم تجربة "هاو ثرن" عام 1927 ضجة كبيرة في علم الاجتماع الصناعي وبينت هذه الأخير أن المادية غير كافية لفهم حقيقة الرضا الوظيفي، الذي يؤدي إلى الخروج به لمفهوم محدد واتفق حول الاتجاهات النفسية للأفراد في محيط العمل.

ولاشك في اختلاف الكراء و الاتجاهات حول تحديد رؤية موحدة لمفهوم الرضا الوظيفي أدت إلى تنوع في محاولات تفسيره من خلال مختلف النظريات التي صاغها مجموعة من الباحثين، ولهذا الغرض وبعد محاولات المدرسة الكلاسيكية في ربط الحوافز المادية والتي تعد دافعاً كافياً لتحقيق نوع من أنواع السعادة والرخاء ، وكذا أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية . أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يتجسد من خلال العلاقات الإنسانية بين الجماعة في محيط العمل في حين نجد أن المدرسة السلوكية ذهبت في تحليل مستوى الرضا لدى العاملين إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل كالعائد المادي ونمط الإشراف ، الترقية ، والتقدير.... الخ

حيث في هذا الفصل نحاول الإحاطة بمختلف الرؤى والمفاهيم والتعاريف التي تعرضت لموضوع الرضا الوظيفي والتطرق إلى مختلف النظريات التي حاولت تفسيره وكذا محددات مستواه ومؤشراته.

مفهوم الرضا الوظيفي :

تعددت التعاريف حول هذا الأخير وتتنوع ،حيث تتفق في اعتبار الرضا الوظيفي شعور داخلي تجاه العمل . وورد في معجم مصطلحات علم النفس الصناعي وتنظيمي حيث . "يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفة التي يشغلها حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية أو حيادية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله أو وظيفته<sup>1</sup>

من خلال ذكر يبين لنا إن المشاعر الرضا الوظيفي ذات طبيعة مركبة فقد تكون موجبة أو سالبة أو محايدة.

حيث يتفق هذا الأخير إلى ما ذهب إليه. "ميشنسكي" (Muhinsky 1987) حيث يعتبر الرضا الوظيفي "استجابة ووجدانية انفعالية تتطوي على مشاعر محبة أو كره للوظيفة ويشير مستوى الرضا إلى اللذة التي يحصل عليها الشخص من وظيفته.

كما انه يعرف على انه "يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله<sup>2</sup>.و التعاريف تجتمع على انه إحساس وشعور داخلي وهذا ما جاء وعرفه ناصر محمد العديلي بقوله : " الرضا هو شعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل و المؤثرات ذات علاقة على حد سوء في حين يشير احمد زكي بدوي إلى إن الرضا أوظيفي ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل ، كعلاقات العمل الطيبة وفرص الترقّي وغيرها . وبين مقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمار الطيب كشرود : معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة (إنجليزي عربي). منشورات جامعة قار يونس . بنغازي .189..ص1994.ليبيا

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته. دار المعرفة الجامعية .إسكندرية 95.2003ص

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات .العلوم الإدارية (انجليزية .فرنسي.عربي) ط 2دار الكتاب اللبناني .دار الكتاب المصري ، بيروت ، ص 249 - 1994 . القاهرة

ولقد أورد "لوك" (LOCKE) في تعريفه للرضا عن العمل بأنه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن العمل الفرد أو خبرته . العملية ، وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفّر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. حيث لها ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري العاطفي الرضا عن العمل هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل لهذا يمكن رؤيته
- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة

والخصائص التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحو العمل نفسه ،الراتب،فرصة الترقية، الإشراف والزملاء في العمل<sup>1</sup>

وتلخص في الأخير التعريف الذي قدمه "احمد صفر عاشور حيث يبين فيه الرضى العام والجزئي بقوله "يعتبر سلوك رضى الفرد عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع الذي يتتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل ،وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من مشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية شعوره تجاهه أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله أي ا نرضى الفرد تجاه عمله يمكنان يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل . كما قد يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر تجاه العمل . مثل درجة رضاه عن الأجر أو درجة رضاه عن الإشراف أو درجة الرضى عن نوع او محتوى العمل ... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد. عمان ، الأردن 2004. . ص.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة . ط 2 دار النهضة العربية بيروت 1979. . ص. ص. 52. 53.

ويتضح جليا من هذا التعريف أن الرضى عن العمل يمكن أن يعبر عنه بالرضا العام عن العمل أو من خلال الرضى عن جوانب جزئية معينة تتعلق بالعمل.

### 1 بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

لقد افرز الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع الرضى عن العمل من قبل الباحثين والمتخصصين عددا من النظريات التي حاولت تفسيره والإحاطة بأسبابه ومسبباته من يعدد هذه النظريات وتباينه إلا أنها تمحورت في مجملها كمحاولة للإجابة على استفسارين جد هامين هما: ما الذي يؤدي إلى شعور الأفراد بالرضا عن أعمالهم؟، وما الذي يجعل بعضهم أكثر رضا عن أعمالهم من الآخرين؟

ومن المنطلق انشغلت مختلف هذه النظريات في تحليل وتفسير الرضى عن العمل لتسهلا لتنبؤ به ، ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه<sup>1</sup>.

وعليه سنحاول في هذا الجزء من دراستنا إن نتناول مختلف هذه النظريات ،محاولين في ذلك تسليط الضوء على أهم أفكارها ، وذلك تبعا لتطورها العلمي و التاريخي.

### 1.1 نظرية السلم "هرمي للحاجات لـ : "أبراهم ماسلو " "Abraham mass slow" :

تعد نظرية "ماسلو" من أولى النظريات التي عنيت برضى الأفراد عن أعمالهم، وذلك من خلال ما تحققه هذه الأعمال من إشباع للحاجات الإنسانية التي عرضها "ماسلو" فينظريته على شكل تدرج هرمي وفق ضرورة الحاجة وأهميتها . وترتكز نظرية "ماسلو" على ثلاث افتراضات أساسية هي:

إن الإنسان يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة ، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه ، وأن الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، وهي التي يتوقف عليها مدرضاها عن عمله

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات ، ط 7،الدار الجامعية . الإسكندرية . ، 2002ص 236.

،فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجة عن طريق عمله الذي إذا لمحقق له الإشباع الذي يبتغيه فلن يكون راضيا عنه.

- تتدرّج الحاجات الإنسانية في ترتيب هرمي حسب أهمية الحاجة وضرورتها فتبدأ بالحاجات الأساسية (الأولية) اللازمة لبقاء الجسم وتتدرّج باتجاه أعلى الهرم نحو الحاجات المركبة.
- يتقدّم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم ، بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا <sup>1</sup>.

واستنادا إلى هذه الافتراضات يرتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وهي على الترتيب الذي تتحكم فيه الأولوية:

- ❖ الحاجة الفسيولوجية (عضوية)
- ❖ الحاجة إلى الأمان.
- ❖ الحاجة إلى الانتماء (اجتماعية).
- ❖ الحاجة إلى التقدير والاحترام.
- ❖ الحاجة إلى تحقيق الذات.

وفيما يلي سنوردّ بشرح هذه المستويات الخمسة كما حدّدها "ماسلو":

### أ. الحاجة الفسيولوجية (عضوية):

ويتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية لحياة الفرد ،وهي تعتبر أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة ، مثل : الغذاء و الماء و النوم و الصحة و الرّاحة و غير ذلك ، لذا يسعى الفرد جاهدا لإشباعها. ويمكن لمؤسسة العمل الفيزيائية الملائمة وضمان جودتها، وكذا ساعات العمل المناسبة و فترات الراحة و غيرها مما يدعم الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد تجاه أعمالهم.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية .الإسكندرية2004 . ص122.

### ب. الحاجة إلى الأمن :

حسب نظرية "ماسلو" فإنّ حاجات الأفراد إلى الأمان تبرز بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ، حيث يودّ الفرد أن يركن إلى من الأخطار أو اللااستقرار .

وفي مجال العمل لأبدا أن تسعى المؤسسات الى إشباع هذه الحاجات من خلال أنظمة الأمن والسلامة المهنية من الأخطار ، ونظام التأمينات و مزايا الصحة و التقاعد و عدالة نظام الشكاوي و التظلمات لحماية العاملين من استبداد و تعسف المشرفين .

### ج. الحاجة إلى الانتماء (حاجة اجتماعية):

وتأتي هذه الحاجات حسب "ماسلو" في الدرجة الثالثة بعد الحاجات الفسيولوجية و الحاجات الأمنية ، وهي تتمثل في رغبة الفرد بأن يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين به ، فالفرد ينزع بطبعه إلى إقامة علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين ، لذا وجب على المؤسسات أن ترعى وتدعم في محيط العمل التفاعلات الايجابية بين العاملين ، وكذا علاقاتهم بمشرفيهم من خلال إتباع نمط إشرافي جيد يكفل تحقيق مستوى رضى عال عن العمل لدى العاملين .

### د. الحجة إلى التقدير والاحترام :

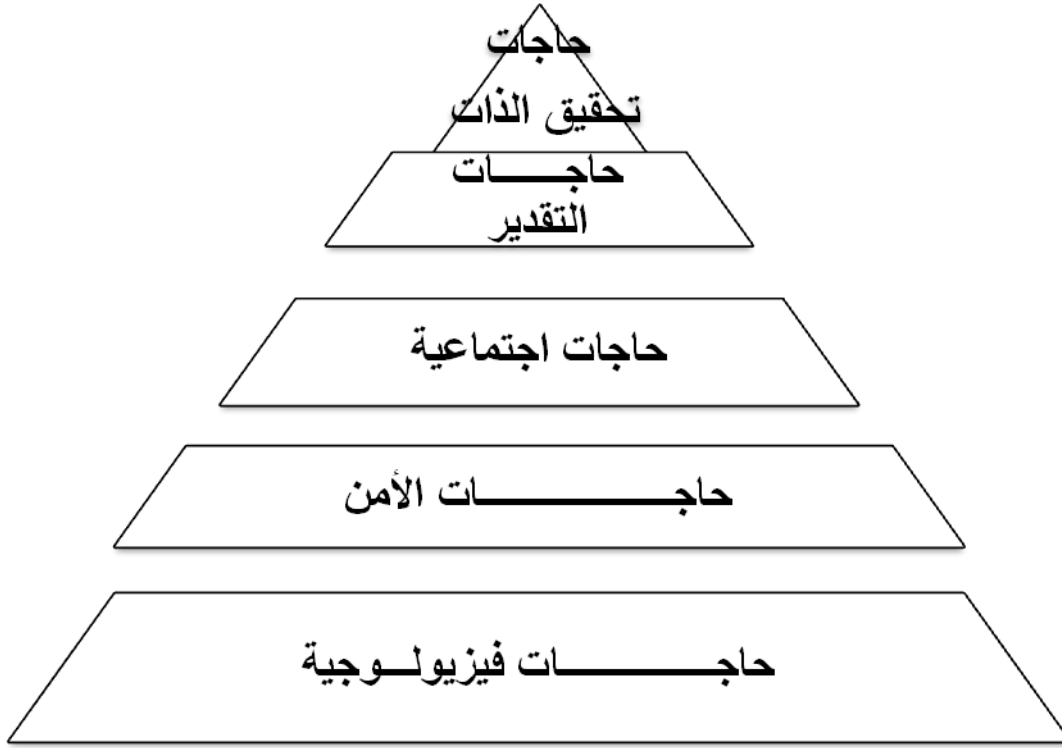
وتأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة من السلم الهرمي ، وهي تسمى كذلك بحاجات احترام الذات ، ويتمثل في الحجة إلى شعور الفرد بالأهمية و المكانة البارزة ، وتقدير المجتمع لخدماته وإنجازاته وتحمل المسؤولية يعزّز ثقته بنفسه وشعوره بمساندة المجتمع له ، ذا قد تلعب فرص الترقية في مجال العمل و الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية ، وكذا الثناء على العاملين من قبل رؤسائهم لما أنجزوه من أعمال ، دورا فعّالا في إشباع هذا المستوى من الحاجات ممّا يدعم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين اتجاه أعمالهم .

### هـ. حاجات تحقيق الذات :

وتعتلي هذه الحاجات قمة التسلسل الهرمي لـ "ماسلو" ولا يمكن أن يتحقق هذا المستوى من الإشباع إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة و الوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات<sup>1</sup>. والشكل (01) يوضح نظرية "ماسلو"

ويتمثل هذا المستوى من الحاجات في محاولة الفرد تحقيق ذاته و التعبير عنها وممارسة قدراته ومهاراته للوصول إلى أقصى ما يمكنه تحقيقه . إنها ترتبط بحاجة الفرد إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه ، لذا نجده يتطلع إلى وظائف ومهام تتحدى قدراته لتسمح له بالتطور والابتكار ، وتقدم له فرص النمو والتقدم ، فإذا لم ترق لإشباع هذه الحاجات فلن تكون مرضية وقد تدفع بالفرد إلى البحث عن إشباعها في مؤسسات أخرى، ويلخص الشكل الموالي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية حسب "ماسلو".

<sup>1</sup>مصطفى العشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، ، 1992ص 105



الشكل 3: يوضح ترتيب حاجات الإنسانية عند "ماسلو"

وعلى الرغم مما لقيته نظرية "ماسلو" من صدى كبير وانتشار واسع في البحوث النفسية والاجتماعية، إلا أنها تعرضت لانتقادات عدد من الدارسين والباحثين منها:

- لقد كشفت بعض الدراسات والأبحاث انه ليس بالضرورة وجود خمس مستويات للحاجات كما افترضها "ماسلو"، كما أنها قد لا تكون دائما بنفس الترتيب<sup>1</sup>. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجاته لإثبات الذات قبل إشباع حاجاتها العاطفية، بمعنى أنّ هناك جدلا في هذه الحاجات.
- تتباين أساليب الأفراد في إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك فيما يعطونهم أوزان وقيم لها.

<sup>1</sup>Dominique Roux, Daniel Soulié : Gestion. 2eme édition .press universitaire de France .paris .1996 . p235

- يختلف الأفراد في القدر الذي يكفي لإشباع حاجاتهم وكذا في صور إشباعها.
- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته وفترتها أيضا<sup>1</sup>.
- إنّ الحاجات الإنسانية مترابطة ويصعب الفصل بينها حيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في كن واحد<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها لا زالت نظرية "ماسلو" تتضمن أفكار ومفاهيم سليمة يجدر بالمديرين والمشرفين أخذها بعين الاعتبار والاستفادة منها قدر الإمكان، من خلال إقرارها بوجودها أو على الأقل بوجود نوع من التدرج في حاجات العاملين، محاولين في ذلك دراستها والتعرف عليها والسعي لتلبيتها قدر المستطاع، لأن ذلك سيعمل على دعم وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين تجاه أعمالهم بما يدفع في اتجاه تحقيق الرضى عن العمل وسيكون الفائدة أعم وأكبر فيما لو أخذ المشرفون تلك الانتقادات في الحسبان.

### 1. 2 نظرية ذات العاملين لـ : "فريدريك هرزبرغ 1959 Frèdèrick Herzberg "

قام "هرزبرغ" وزملاؤه بدراسات ميدانية تناولت الرضى عن العمل بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات ، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى العاملين ، حيث استطاع تطوير نظريته من خلال أبحاثه التي أجراها في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا ، والتي شملت حوالي مائتين (200) من المهندسين والمحاسبين ، قد تمّ في هذه الدراسة توجيه السؤالين الآتيتين:

- 1 - متى شعرت بأعلى مستوى من الرضى عن العمل ؟
  - 2 - متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضى عن عملك ؟
- ومن خلال إجابات المبحوثين التي تصف الظروف والمواقف التي سببت هذين الشعورين ، صنّف "هرزبرغ" العوامل المؤدية إلى ذلك إلى مجموعتين:

<sup>1</sup> حسين حرم: السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . دار الحامد . عمان ، الأردن ، ، 2004ص.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمّان ، الأردن ، . 170 ، 1999

❖ **المجموعة الأولى :** عوامل داخلية (دافعة) ويؤدي وجود هذه العوامل في موقف العمل إلى شعور العاملين بالرضى عن أعمالهم ، فهي بمثابة دوافع تؤدي إلى الرضى ، وهي تتعلق بالعمل مباشرة كما أكد "هرزبرغ" أنّ غيابها وعدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضى ، وإنما يؤدي إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضى ، وقد حصر هذه العوامل فيما يلي:

- الإنجاز في العمل.
- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- الترقية.
- احتمالية التطور والتقدم.
- طبيعة العمل ومحتواه.

والجدير بالملاحظة أن هذه العوامل تتسجم مع هرم "ماسلو" حيث تتوافق مع الحاجات الاجتماعية والحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.

❖ **المجموعة الثانية :** عوامل خارجية :ويطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية ، وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ويعتقد "هرزبرغ" بأن عدم توافر هذه العوامل في بيئة العمل يسبب شعورا بعدم الرضى ، ولكن وجودها لا يؤدي حتما إلى الشعور بالرضى عن العمل وإنما يكفل لإشباعها منع حالات عدم الرضى ، بمعنى أنّها تحافظ علمستوى معين من الرضى لدى العاملين وهي تتوافق مع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن في هرم "ماسلو" .وتتضمن العوامل الخارجية (الصحية) ما يلي:

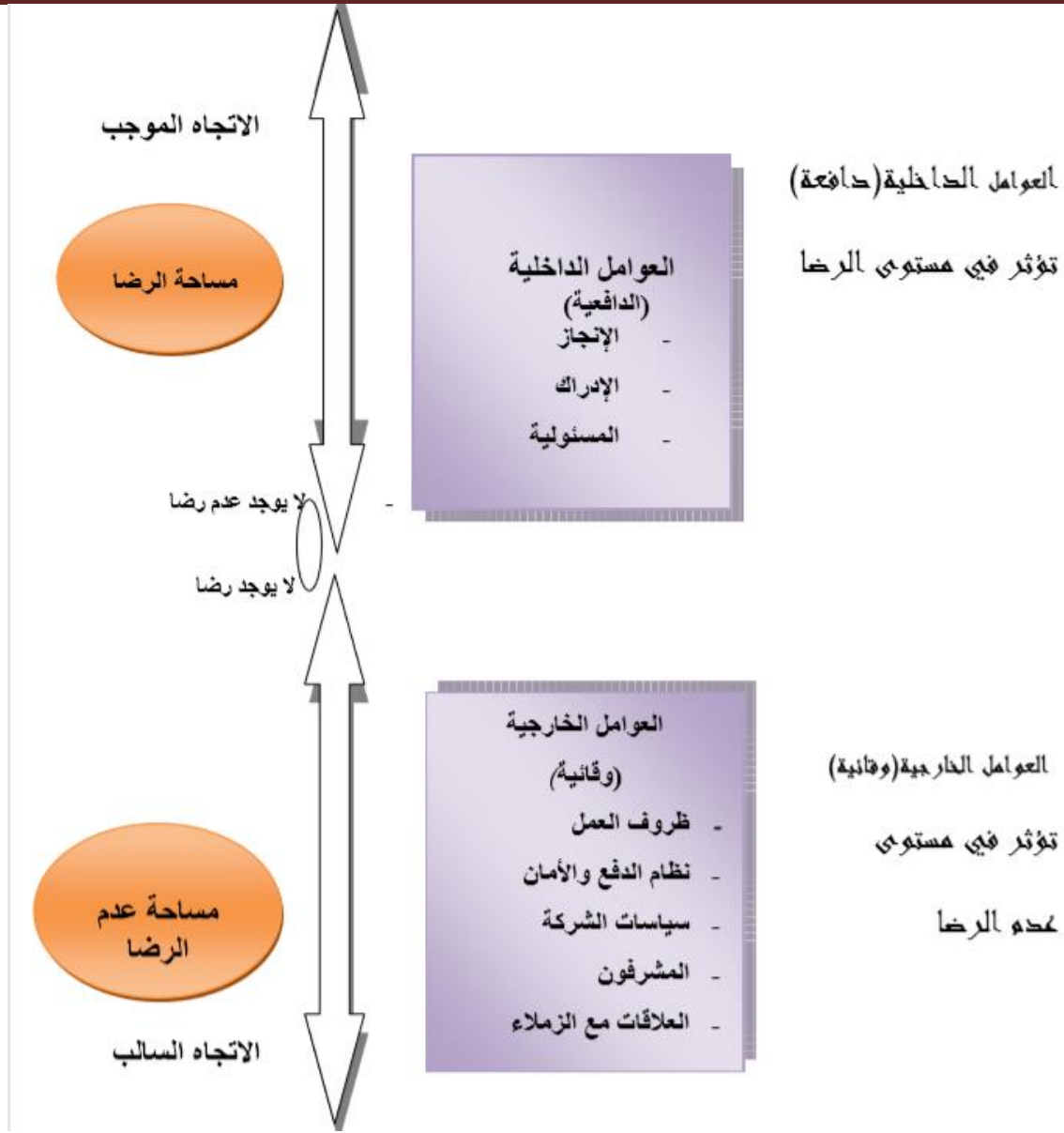
- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.
- أسلوب الإشراف.
- العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

- العلاقات بين المشرف والمرؤوس.
- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الزملاء في العمل.
- الأجور والرواتب.
- الأمن الوظيفي.
- المركز الوظيفي.
- ظروف العمل المادية<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يعطي تصوّراً لنظرية ذات العاملين:

---

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن،2002ص 286.



الشكل 4 : يوضح تصورا لنظرية ذات العاملين

وبناء على هذه النتائج التي المحصل عليها من طرف " هرزبرغ " ، فإنه يرى بأن المشاعر الرضى تختلف باختلاف تركيبها ونوعها عن مشاعر عدم الرضا كما تختلف العوامل

المسببة لها ، وهذا النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض و إنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما.<sup>1</sup>

ومن نتائج نظرية "هرزبرغ" ظهور فكرة الإثراء الوظيفي ، وذلك بإعادة تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للعوامل الداخلية (الدافعة) أن يتم تمثيلها في مكونات ومحتويات العمل ، وذلك بإضافة مهام وظيفية تتحدى قدرات الفرد وتستثيرها ، مع إعطاء العمل مزيداً من التنوع ليكون أكثر جاذبية وبعيداً عن الروتين ، وكذلك إتاحة الفرصة للفرد للنمو والتقدم في العمل عن طريق توفير فرص للترقية تبنى على أساس الكفاءة والجدارة، وإتاحة الفرصة للمشاركة في تخطيط واتخاذ القرارات ، وتنظيم وأداء العمل ليستفاد من قدرات العاملين في تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة، وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بالتقدير والاحترام وتقدير الجهود والإنجازات في العمل. وتشمل فكرة الإثراء الوظيفي توفير مزيد من الاستقلالية والحرية في أداء العمل، وقدر مناسب من الرقابة غير المباشر تتيح للفرد السيطرة على عمله وتقوي ثقته في نفسه وفي كفاءته الشخصية والعملية.

ولتحقيق الرضا الوظيفي من خلال إدخال فكرة الإثراء الوظيفي، يجب أن تؤخذ في الاعتبار بعض النقاط التالية:

- ✓ التخلص من وسائل المراقبة الدقيقة المفروضة على العاملين، واستبدالها ب وسائل تعطي الحرية و الاستقلال في الأداء
- ✓ إعطاء المرؤوسين بصفة دائمة على نتائج أعمالهم، وما حققوه من إنجاز
- ✓ إتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار وتطوير طرق وأساليب كداء العمل ،تحقيقاً لرغبة الأفراد في النمو والطموح.
- ✓ تثمين وتقدير جهود العامل أمام وإسهاماته في أداء العمل

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة . ط 2 دار النهضة العربية بيروت 1979. . ص 155

✓ إعطاء المرؤوسين سلطات إضافية كافية تتناسب مع مسؤولياتهم تجدر الإشارة هنا أن فكرة التطبيق الإثراء الوظيفي يعتمد إلى حد كبير على درجة طموح الأفراد.

واستعدادهم للعطاء ورغبتهم في النجاح والتفوق في مجال العمل ، فإذا لم تتوفر هذه الخصائص في الأفراد فلن يجدي معهم الإثراء الوظيفي ، وذلك لأنه قد يوجد من بينهم من يميلون إلى الجمود ويفتقدون الرغبة في الإبداع والتطوير والمشاركة في العمل، ويفضلون الرقابة والروتين.<sup>1</sup>

وهذه النظرية "هرزبرغ" قد أسهمت في توجيه المديرين والمشرفين إلى أن هناك عوامل أخرى غير الرواتب والأجور ظروف العمل....والتي يمكن أن ترفع من مستوى العمل لدى العاملين

### 1. 3 نظرية الإنجاز:

هذه النظرية تنتسب إلى العالم النفسي "ماكليلاند" "David Maccelelland 1961" حيث ركز الأخير في دراسته على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني ،وقد توصل في دراسته إلى ثلاثة حاجات رئيسة لإشباعها لتحقيق الرضا الوظيفي هي:

#### • الحاجة للإنجاز:

حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق،وذلك دون الاعتبار للمردود المادي على غرار النجاح فقط ،ما لم ينظر للمردود المادي

<sup>1</sup>موقع في الانترنت sa. www.namss.edu

على أنه مؤشر للنجاح، إن مثل هؤلاء الأفراد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية، ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بان فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم<sup>1</sup>،

### • الحاجة للقوة:

تأتي الحاجة للقوة من الأفراد ذوي القوة الشديدة ، حيث يسعون إلى الوصول إلى المراكز العليا القيادية في المنظمة لممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين ، وعليه فان هذه المراكز العليا للقيادة تشبع هذه الحاجة.

### • الحاجة للانتماء:

وهذه الحاجة تعبر عن الرغبة في التفاعل وتكوين العلاقات مع الآخرين ،ولهذا فان الأفراد ذوي الحاجة القوية للانتماء ، يندفعون وراء المهام التي تفرض طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل ، لتكوين العلاقات الشخصية وللبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك، حيث يوفر لهم ذلك الإشباع والرضا.<sup>2</sup>

### 1. 4 نظرية التوقع:

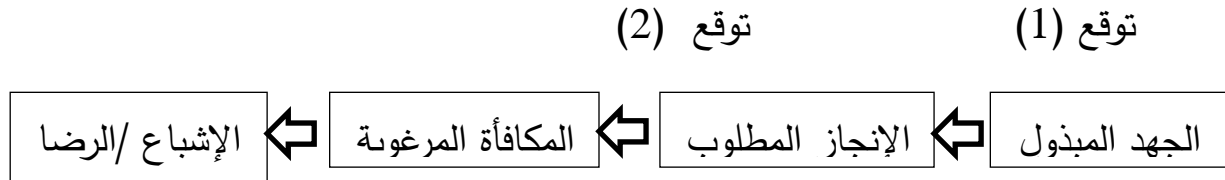
هذه النظرية قدمت من طرف "فكتور فروم 1964 Victor vroom" التي تنظر للسلوك الإنساني على أنه سلوك تعقلي يتوقع أحداثا ممكنة الوقوع ويدرك ما تحتمله من نتائج ، وبذلك فهي ترتبط في صياغتها الأساسية بسلوك الاختبار ، حيث تفسر سبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره، وعليه فإن أساس هذه النظرية هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والعائد المستلم مقابل الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان :مرجع سابق . ص 289.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان :نفس المرجع. ص 291.

<sup>3</sup> اندرودي ، سيزلاقي ،مارك جي ، ولاس : السلوك التنظيمي الأداء ، ترجمة ، جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ،

وانطلاقاً من هذا فإن النظرية التوقع تفترض أنّ دافعية الفرد للقيام بسلك معين يتحدّد باعتقاد الفرد بأنّ لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معيّنة وأنّ هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة إليه ، وهذا يعني أنّ سلوك الفرد يعتمد على توقعاته كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل 5: نموذج توقع الفرد

يوضح هذا النموذج بان هناك توقعين للفرد.

**التوقع الأوّل:** إنّ الجهد المبذول يؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

**التوقع الثاني:** إنّ الإنجاز المطلوب سيحقق عوائد مرغوب لدى الفرد والتي تحقق له الإشباع والرضا<sup>1</sup>.

فالتوقع الأول يعتمد على قناعة الفرد واعتقاده بأن سلكه يؤدي إلى الإنجاز المطلوب، أمّا التوقع الثاني فيعتمد على العوائد والمكافآت التي سيتحصل عليها مقابل إنهاء الإنجاز المطلوب، من هذا وذلك فإن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ، وهذه المفاضلة تتم على أساس القيمة المتوقعة من السلوك ، وهذا يعني أنّ الفرد العامل يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد ، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه (الجهد المبذول) فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه، وبهذا تكون نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق الغاية ، فالإنجاز الذي حققه الفرد ليس

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان : نفس المرجع . ص 292

هدفا بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها ، كالمردود المادي مثلا أو الشعور باحترام الغير وتقديرهم<sup>1</sup>.

### 1. 5 النظرية Z لوليام أوشي "William Ouchi 1981":

قام "وليام أوشي" بتطوير هذه النظرية التي طرحت في الثمانيات من القرن الماضي، حيث تناول بالبحث والدراسة الإدارية العملية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث نجد هذا النموذج أتى متأثرا بالنقد الهائل الذي حققته المؤسسات اليابانية، لذا تعتبر هذه النظرية تطبيقا للنموذج الياباني في بيئة العمل الأمريكية، ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية ، ويربط بين المكافآت والأداء ، وهي بذلك تجمع بين عناصر من أساليب الإدارة الأمريكية وعناصر أخرى من أساليب الإدارة اليابانية . وتفترض النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تولي اهتماماتها للجوانب الإنسانية للعاملين ، فتحتويهم وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة ، حيث تؤدي هذه النظرية إلى إشباع حاجات الأدنى في الهرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل ، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات ، وتؤدي كذلك إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال إعطاء العاملين فرص تحمّل المسؤولية الفردية<sup>2</sup>. ولكن يرى "أوشي" إن الإشكالية إنتاجية العامل لا تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في تطوير البحوث فهذه الأمور لا يكفي أبدا دون إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

### أهم دروس النظرية Z .

- **الثقة** : تعتبر الإنتاجية والثقة عامل واحد لا يمكن فصلهما عن البعض ، فالإدارة في المؤسسات اليابانية تعتمد في تعاملها على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان : نفس المرجع ، ص . 293

<sup>2</sup> دافيد راتشمان وآخرون : الإدارة المعاصرة ، ترجمة ، رفاعي محمد رفاعي ، سيد أحمد عبد المتعال ، دارا لمخ ، الرياض ،

- **الحذق والمهارة** :إن الممارسة اليابانية في الإدارة والإشراف تعتمد على فن التعامل مع الأفراد العاملين ، هذا التعامل الذي يتميز بالحذق واللباقة و التهذيب.
- **الألفة والمودة** :فهما أساس الرابطة الموحدة والمشاركة في الحياة اليابانية ويترتب على ذلك من عيش كمن و حياة مطمئنة وإقامة علاقات اجتماعية متينة.

ويؤكد "أوشي" بأن تطبيق النظرية في المؤسسات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسات على حد سواء ، وتتمثل في زيادة الثقة ، والمودة والألفة ، والانهماك في العمل ، وزيادة مستوى الرضا عن العمل ، وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 2 قياس الرضا الوظيفي:

سنتطرق في البداية إلى الصعوبة التي توجه عملية القياس ، مع تحديد أساليب هذه العملية ثم نتطرق إلى أحد التقنيات المستعملة في عملية القياس ، والتي أثبتت فعاليتها ، ونعني بها مقياس "ليكرت" ، فالصعوبة التي تمكن في عملية القياس ، تتمثل في أن الرضا بصفة عامة اتجاه تتدخل فيه إحساسات واعتقادات الأشخاص، فهو حالة كامنة في الشخص ، ومما يبدوا واضحا أن للعاطفة دورا كبيرا في تحديد موضوع الرضا عن العمل ، وتقديم التعاريف الإجرائية للمفاهيم المستعملة ، وضبط المتغيرات ، هو الذي يسهل مهمة الباحث ولا ينبغي له أن يهمل قياس الحساس أو الاعتقاد معا ، لكن بإمكانه الاكتفاء بجانب واحد من جوانب الاتجاه ، أما عن أساليب قياس الرضا عن العمل فهناك أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما وهما:

### 2. 1 أسلوب قياس الآثار السلوكية:

هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات الميدانية ، التي تسهل فهم رضا المبحوثين عن عملهم مثل تكرار غياب الفرد عن عمله بعذر أو بدونه ، سواء كان مقبولا أو لا ، مما يدل على عدم الرضا ، أيضا ترك العمل والى كخر ..الخ ، رغم أن هذه الكثار تعد

<sup>1</sup>WWW.26sep.net/news week print.php?=2951, 04/04/2006-19h

بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا عن العمل ، إلا انه ليس معنى عدم غياب العامل عن عمله أو عدم تركه له ، رضاه عن العمل الذي يزاوله بالضرورة في كل الحالات<sup>1</sup>.

### 2. أسلوب التقرير الذاتي:

قد يتشابه هذا الأسلوب السابق في كونه يأخذ بعض المؤشرات الميدانية من أجل التقرب أكثر من الرضا عن العمل ، إلا انه يستعمل الاستمارة كوسيلة أساسية في معرفة ذلك . لذا يلجأ الباحث إلى عدة وسائل متعلقة بجوانب العمل المختلفة ، كالعائد المادي ، نمط العلاقات مع الإدارة والزملاء ، الترقية ، ... الخ ، ويحرك البحوث ليجيب عن الأسئلة المطروحة بكل حرية ، ويقرر بنفسه ما إذا كان راضياً عن عمله أو العكس ، يذكر مشاعره اتجاه العمل من جوانبه المختلفة المذكورة أنفاً<sup>2</sup>.

### 2. 3 مقياس ليكرت (Likert 1932) :

يعتبر من ابرز 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 والعبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه والتي تتراوح ما بين التأييد المتطرف ، والاعتدال ، المعارضة المتطرفة ن مع حذف العبارات المحايدة ثم تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأشخاص يطلب منهم أن يوضحوا استجاباتهم اتجاه كل عبارة ، وتعطي لهذه الاستجابات درجات معينة (5-4-3-2-1) إذا كانت الجملة تعبر عن معنى مؤيد للاتجاه ، وتعطي عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارض أي ، (-4-5) 1-2-3 وان درجة الشخص المبحوث لا يمكن الحصول عليها إلا في ضوء الدرجات التي يحصل عليها جميع الأفراد.

<sup>1</sup>شكري سيد أحمد: الرضا عن عمل المعلمين و معلمات الرياضيات، حوليات كلية التربية، العدد 8، 1991ص 289

<sup>2</sup>شكري سيد أحمد : نفس المرجع ، نفس الصفحة.

درجات العبارات السالبة	الاختيارات	درجات العبارات الموجبة
1	موافق جداً	5
2	موافق	4
3	بدون رأي	3
4	معارض	2
5	معارض جداً	1

جدول 1 : يوضح توزيع الأوزان العبارات حسب طريقة مقياس ليكرت

إذا كان أغلبية المبحوثين قد أجابوا بـ " الموافقة جداً " وكان عددهم (10) من أصل (15) فردا ، فإن الدرجة التي سوف تمنح لهم هي: (50) كدرجة لقياس الرضا عن العمل.<sup>1</sup> وما يمكن قوله في الأخير ، أن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا جماعة من العمال ، إذ تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية ، مما لا يمكن من وضع البرنامج الضروري لمعالجة عدم الرضا عن العمل الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة ، ذلك أن الاتجاه العام يبدو إيجابيا وبالتالي لابد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة ، كالمقابلات الحرة ، والاستجابات المقننة.

### 3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

قبل أن نخصص الكلام عن العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل عند المعلم نشير إلى مجمل العوامل التي تؤثر على الرضا مهما كانت طبيعة العمل ،ومهما كان المهنة ، وهذا من الناحية المنهجية ارتأيت أن ندرج العوامل في قسمين وهي العوامل الداخلية ومتمثلة في خصوص العمل نفسه والعوامل الخارجية ويمثل في خارج العمل.

<sup>1</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي : علم النفس الاجتماعي ، دار المعرفة ، مصر ، 1985 ص . 392

1.3 العوامل الداخلية:

هناك عدة عوامل تخص المهنة أو النشاط الذي يمارسه العامل كمدى ثبات الوظيفة ودوامها، واستقرارها، التنقل ونوع العمل، الإشراف، ظروف العمل، فرص الترقية والعلاقات الاجتماعية داخل العمل.... الخ.

أ. القيمة الاجتماعية للعمل:

تمثل القيمة الاجتماعية للعمل أو النشاط الممارس من قبل العامل، غير الأجر والامتيازات المادية التي يتحصل عليها، فقد نجد أعمالا ذات أجر قليل إلا أنها تمثل قيمة اجتماعية لأبأس بها بينما قد تتواجد أعمالها أخرى على العكس من ذلك، فقد يستمر العامل في عمله من أجل الإحساس بأنه مرغوب فيه حتى ولو كان هو في حاجة للمنافع المالية (المادية) " لأن المكافآت التي يحصل عليها من عمله هي مكافآت اجتماعية مثل الاحترام، والتقدير من قبل الزملاء والإعجاب وتختلف درجات الرضا عن العمل باختلاف الوضعية المهنية التي يكون عليها العامل في السلم الهرمي، فإذا كانت حركية العلاقات الاجتماعية عمودية وأفقية داخل أي تنظيم، بتأثير نموذج معين من القيادة السيئة والمتوترة، فإنه يتم تلقيها من طرف العمال بنوع من رد الفعل السلبي كالكراهية والاستياء الذي يترجم بعدم الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

ب. إمكانية الترقية:

إن العامل يشعر بالحاجة إلى التطور والترقي في عمله، فقد يصبح النشاط الذي يزاوله الفرد مصدرا لرضاه إذا كان هذا العمل يتيح له المجال لإبراز قدرته المهنية، لأن إمكانية الترقية تعيد تقييم العامل لعمله، ويشعر بتقليص التباعد الاجتماعي في العمل.

<sup>1</sup>HASSANI chihab Eddine :Contribution à l' étude de l'insatisfaction au travail DEA, psychologie Industrielle Université d'Alger , 1984,p17.

ج. وقت أداء العمل :

تمثل أوقات العمل إحدى مجالات شروط العمل الهامة ، بل أنها كثيرا ما شددت إليها أنظار العلماء ، حيث أنهم وجدوا أن العمال يفضلون الأعمال التي تتم في الفترة النهارية ، لكونها تمكنهم من بذل جهد إضافي وتسمح لهم بأن يقضي بقية الوقت مع أسرهم وأولادهم ، يفهم من أن أوقات العمل مهمة في خلق الرضا عن العمل.

د. محتوى العمل :

عندما نتكلم عن المحتوى العمل فإننا نتكلم بالضرورة على المعارف والخبرات المكتسبة من طرف العامل ، من خلال أدائه لعمله وأيضا فيما يخص المسؤوليات التي يشرف عليها ، ويقوم بها ضمن نشاطه وأيضا المنفعة التي يجنيها من هذا العمل مهما كانت طبيعتها ، زيادة على صعوبة وسهولة العمل ، ونتائج الخطاء التي قد يقع فيها أثناء تأديته لعمله.

3. 2 العوامل الخارجية عن العمل :

بعدما تطرقنا سالفا إلى ذكر بعض العوامل الداخلية المؤثرة في رضا العامل عن عمله ، فإن العوامل الخارجية لا تقل أهمية في معرفة رضا العامل عن عمله ، ومن بين العوامل الخارجية البارزة التي سنتطرق إليها هي تلك التي تتعلق بالأجر في مقدمة العوامل المادية ، السكن ، انخفاض وارتفاع المستوى التعليمي للعامل.

أ. الأجر :

إن مسألة الأجر تتصل اتصالا وثيقا بالرضا عن العمل ، لكن هناك نوع من الصعوبة في تحديد الأجر المناسب ، وقد عرف قطاع العمل في مختلف المجالات عديدة إضرابات من أجل تحسين دخل العامل ، حيث أن الدخل الذي يتحصل عليه لا يناسب مقدار المجهود المبذول ، وحجم العمل الذي يمارسه ، لهذا فإن الأجور يجب أن توضع على أساس يراعي جميع حاجيات العامل ، والمعروف أن حاجيات تزداد وتتغير باستمرار لما ينتج من تغيرات في المجتمع ، كما أن مستوى الأجور لا يكون ثابتا ولا يتماشى مع تكاليف المعيشة، ومعنى قولنا أن عامل اليوم

الذي يتقاضى أربعة أضعاف ما كان يتقاضاه أمس وهذا ليس دليلا على شعور العامل بالرضا ، أي لابد النظر في مستوى طموحه وحاجياته

### ب. المستوى التعليمي:

ارتفاع أو انخفاض المستوى التعليمي له تأثير على درجة الاستقرار في منصب العمل "ولهذا فكلما كان المستوى التعليمي مرتفعا ، ظهرت رغبة العامل في تغيير عمله بوضوح وصاحب ذلك تغيير في مركزه المهني ، بهدف تحقيق وضعية اجتماعية ومهنية أرقى وأحسن.<sup>1</sup>

### ج. السكن :

يمثل إحدى العوائق المادية الأكثر تأثير على استقرار العامل ، فأزمة السكن كثيرا ما كانت من الأسباب البارزة المؤدية إلى مغادرة أعمالهم ، حيث هذه الأخيرة في ظل الأزمة في السكن يمثل أغراء معتبر في دفع البعض إلى التنقل من مدينة إلى أخرى بسبب السكن المتوفر . فالعامل عندما يجد سكنا في منطقة أخرى يكون بإمكانه ترك عمله بنفس المدينة وربما قد لا يكون نفس المركز المهني الذي كان فيه من قبل ، وذلك من أجل أن يكون أقرب مسافة إلى المؤسسة التي يعمل فيها ، لينعم براحة البال ويرتاح من عناء التنقل.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Hassani Chihab Eddine : Contribution à l' étude de l'insatisfaction au travail DEA, psychologie Industrielle  
Université d'Alger , 1984,p16.

<sup>2</sup>ناصر الدين زبدي: أثر بعض العوامل الخارجية للرضا على الاستقرار ، بلوم دراسات معمقة . معهد علم النفس 82/83ص38

## الخلاصة:

وفي الأخير يمكن القول باعتبار أن مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها العامل أكبر قدر ممكن من التوافق في عمله والرضا فيه والطمأنينة والعطاء المهني الذي يجعله غير مهمل ، وفي هذا الفصل تناولنا العديد من التعاريف وما أكثرها في هذا المجال والتي تنادي بالاعتماد على الموظف والطرق التي تجعله مرتاح لينتج وخاصة في المجال المدرسي عند المدرسين ولقد ارتأينا إلى الاستعانة ببعض النظريات التي من شأنها التكلم عن الرضا الوظيفي من عوامل داخلية وخارجية وحتى النظر إلى الطرق والأساليب لرفع المستوى عند هذه الفئة ، والجدير بالذكر أن الاهتمام بالعامل في جميع المؤسسات الحكومية منها أو الخاصة هو الاهتمام بنوعية الإنتاج المهني سوى أن كان مادي أو معنوي.

# الفصل الثالث

تسيير المنشآت الرياضية

## تمهيد :

ان التربية البدنية والرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها وأنشطتها ومن هنا يكون تسيير المنشآت الرياضية ضرورة حتمية مصاحبة للتربية البدنية والرياضية واصبح من الضروري البحث في اساليب جديدة لتسيير المنشآت الرياضية انطلاقا من القيم المحلية وثقافة المجتمع، وظهرت المنشآت الرياضية مند القديم نتيجة الحالة اليها ولو ان بدايتها بسيطة وليس بمعناها الحالي ،وان نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق اهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الادارة وطريقة تسييرها والمبادئ الاساسية التي يتمسك بها المشرف في تسيير هذه المنشآت الرياضية .

## 1. التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الإدارية المتعددة فكانت:

## 1- النظرية التقليدية:

تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل و تحليله عن طريقة دراسة الحركة و الزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلر الذي على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

وغير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف بالإدارة التنظيمية التي إهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والإنضباط والمساواة وحصر وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها آروييك مهمة الرقابة... إلخ<sup>1</sup>.

## 2- النظرية النيوكلاسيكية:

إهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقا بمهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها بأن الأحاسيس و الإتجاهات تأثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إيميل مايو تأيد هذه الفكرة و صاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناء إجتماعيا يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد و ركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وبدأت الى التساهل شيئاً فشيئاً.

1- محمد رفيق الطيب:مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.220

## 3- النظرية السلوكية:

تعد هذه النظرة امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حللت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرزبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب الغير إنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب.

## 4- النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والإهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام ككل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.

تحقيق الرقابة على أجزائه بتحديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلا بالمعايير والمقاييس السابقة . تحديد الفروق بين المقاييس وإذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء الصحيح والمناسب<sup>1</sup>

1-يوسف قليلي و آخرون:فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية،مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس علوم

تجارية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2002،ص12

و إنطلاقا من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في :

- تشكيل بيئة العمل .
- وضع الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين .
- متابعة الاجراءات .
- التنبؤ بالحاجات .

وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقا لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوبا بالتأمين تحقيق الخطط.

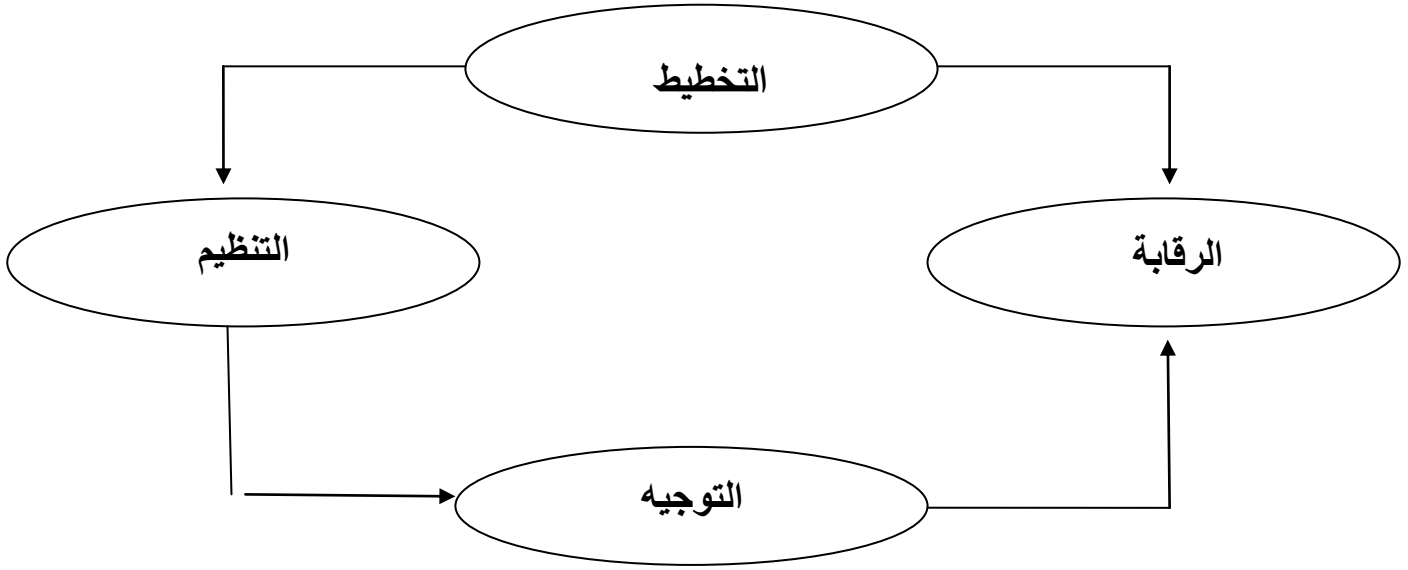
## 2- مفهوم التسيير :

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير مايلي :

التعريف الأول :

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة.<sup>1</sup>

1- محمد رفيق الطيب:مرجع سبق ذكره،ص216.



### شكل رقم 06: يوضح عملية التسيير

هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد أهداف أي تخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن نكشف على وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه للكشف على النقائص وتداركها

**التعريف الثاني :**

مهارات المسير وتشمل المهارات الادارات التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم<sup>1</sup>.

1- عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص23.

## التعريف الثالث :

هو كمسايرة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تنزح لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.<sup>1</sup>

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما تعمله التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة كما يعنى بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية وتعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة وإدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال التخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الاهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

## 3- واقع التسيير في الجزائر :

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها :

غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الإجهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائبة لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للغدرة فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الانتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الانتاج أكثر من استغلالها.

<sup>1</sup> يوسف يصدق: القيادة والتسيير، التباين التكالمي، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص7.

## 4- عناصر عملية التسيير :

## التخطيط:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والإبتعاد بعناصر العمل ومواجهة مقومات التنفيذ والعمل على تدليلها في إطار زمني محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب، وكما عرفه هودجي: "التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناءا على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها".<sup>1</sup>

## التنظيم:

يعني التنظيم تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك كما يعني أيضا نسق العلاقات بين أجزاء تكمل بعضها البعض.

## الرقابة أو المتابعة:

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابية مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن يجري عليه العمل داخل المؤسسة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للمخططات الموضوعية أو السياسات الموسومة والبرامج المقدمة.

وتعني أيضا التأكد من أن ماتم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.<sup>2</sup>

إن المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، والذي يعني مقارنة ما هو موجود بما يجب أن يكون والتحقيق من أن فعاليات العمل تسيير وفقا للمخططات المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى :

التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها ونحاشي تكرارها وتقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز ....

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المديرون بهدف التأكد من العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها فقط.

1-مفتي إبراهيم حمادة:تطبيقات الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر 1999ص18-19.

2-مفتي إبراهيم حمادة:مرجع سبق ذكره،ص123.

## التوجيه:

يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإن إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف، والتوجيه هو التأكد من الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة ومرتبطة وهو عبارة عن إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف وهذا يتطلب التحفيز.

وفي مجال التربية البدنية لا بد ان تكون لكل مؤسسة من المؤسسات أجهزة توجيهية تقوم بمساعدة وتوجيه العاملين الجدد كل واحد حسب اختصاصه بإشراف أصحاب الخبرة والتجربة لكي يعرفوا أو يسهلوا مهمة من يعمل من هذه الدوائر والمؤسسات إذا كان الهدف فعلا هو إنجاز عملية الرعاية السليمة للحركة الرياضية والعاملين من أجل تطويرها ورفع مستوياتها لا بد أن يترك الموظف يعمل من أجل اكتساب الخبرة وذلك من خلال ممارسته فيجب معرفة كيفية التعامل مع الأفراد وذلك من خلال معرفة احوالهم الشخصية والاجتماعية ثم ان يلم بطريقة التعامل مع الجماعة ودراسة احوالهم وديمومتها بما يساعد على تطويرها وتقديمها في مجالات عملها دون ملل ولا بد أن يعرف كيف تكون علاقات طبيعية بين أكثر من جماعة في آن واحد والسعي على مساعدتها وتمكينها من تحقيق اغراضها المرسومة وبذلك فإن الاجهزة التوجيهية هي المسؤولة عن إعداد وتعليم وتوجيه العاملين في الحقل الرياضي.

## 5- أنواع التسيير:

## 5-1- التسيير المباشر:

هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير اشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

**5-2- التسيير غير المباشر:**

هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية او غلى مختص من أجل إعادة التنظيم او الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

**5-3- التسيير المشترك :**

ويدخل في هذا النوع مسيرين او أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

**5-4- التسيير غير المشترك:**

هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة دون استعمال أي مؤسسة أخرى .

**II.لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها:****1-المنشآت الرياضية في العصر القديم:**

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم, وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب،وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاد *stadum*"، وأثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت أوجهها وذلك لوفرتها واهتمام المسؤولين بها<sup>1</sup>

**2-المنشآت الرياضية في العصر الحديث:**

حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدونفكرة مراعاةمختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب اكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم .

**3- لوائح قانونية للمنشآت الرياضية:**

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيما:أصول الإدارة العامة ،توزيع المنشآت والمعارف الإسكندرية ،1993،ص44.

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق وإنشاء هذه المنشأة وذلك وفق لما نصت

عليه المادة الأولى، عملاً بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، والمتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية واستغلالها. (1)

طبقاً للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدثت تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستغلال مالي (2).

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف :

- المساهمة في عملية التربية .
  - المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
  - تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
  - القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي .
- وبالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة والاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك لتمويل

1- المادة 67 من القانون 03/98 الصادر بتاريخ فبراير 1989 المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها.

2- نفس المرجع السابق، الجريدة الرسمية.

والإشهار، ويكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ :

- التأطير .
- الإيواء والإطعام .
- التجهيز والعتاد .
- التأمين .
- النقل .
- التمويل .
- المتابعة الطبية .

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1993/02/030 الذي يحدد شروط التكفل بالموهب الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة.<sup>1</sup>

أن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، وهي مادية وبشرية.

#### 4-الإمكانيات المادية:

- ❖ المواد المستخدمة.
- ❖ الأجهزة والمعدات .
- ❖ الأموال .

أ - **المواد المستخدمة:** إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

1-Revu Règlementation de sport, ministère de la Jeunesse et de sport , mars 1992,p159.

ب- **الأجهزة والمعدات:** الأدوات والأجهزة الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

ج- **الأموال:** الأزمات للتمويل وال شراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى وبدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.<sup>1</sup>

### 5- استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

#### أ- من أجل المنافسات:

- 1- التظاهرات الرياضية الدولية .
- 2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- 3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
- 6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص 14 .

الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.

3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.<sup>1</sup>

4- مؤسسة تربوية، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوى على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا حضائر متعددة الرياضات ، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وأهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

<sup>1</sup> - ابراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف الإسكندرية 1993 ، ص34.

### 6-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب. من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية :

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام وال جماهير ورجال الإعلام وغيرهم.

### 6-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها والتحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها.

### 6-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها:

- لابد من عزل أماكن الجمهور (المتفرجين) عن أرضيات الملاعب حتى لا يتسبب بعضهم في عرقلة سير اللعب.
- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفي لوضع الأدوات والأجهزة الفنية حتى يتسنى لهم أداء أعمالهم بكفاءة وسهولة.

#### 6-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة ،حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات .
- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.<sup>1</sup>

#### الصحة العامة :

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية ، مع العناية التامة بالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار .<sup>1</sup>

#### نواحي الإشراف :

- يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة .

#### 6-5- الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية ، حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات ، والبحث عن أجود أنواع الأرضيات للملاعب حتى تتحمل الضغط المستمر عليها ومساعدة اللاعبين في الأداء الحركي المريح.

**الناحية الجمالية :** يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة .

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شيما:المرجع السابق ص69.

## الناحية الاقتصادية :

يجب أن يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع .

## توقع التوسع مستقبلا :

بعد أن وضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط وإنشاء الملاعب والمدن الرياضية يتبقى علينا مراعاة هذا العنصر الهام ، لذلك يجب مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية وتعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة .

- يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدرة الكبيرة من التطور الذي وصل إليها العالم<sup>1</sup>.

**الصيانة :** من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة ، فالتخطيط السليم لصيانة المنشأة ومرافقها يمكن من استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل الذي أنشئت عليه هذه المنشأة ، وقد تكون الصيانة (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية) .

## 7- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية:

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف وأسس، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي ابراهيم عبد المقصود : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت ص85.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 09-95.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"

وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة . نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه , وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.<sup>1</sup>

#### 1-7-7 وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية, وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة ,فإن مجال التجهيزات والصيانة ,يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهضة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخيل .
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.
- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.

<sup>1</sup> - الأمر رقم 09-95 للمؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32 .

- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللاقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.

- كذلك ضعف الاقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل .إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها .

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخيل.<sup>1</sup>

### 7-2 محاولة إعطاء البديل :

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير والمسايرة لها وبالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرف تطبيقه ومواد تنظيره.

ولهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت والدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين والسلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها :

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات والمداخيل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم والصيانة لهذه المنشآت والتجهيزات الرياضية .
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية .
- إعادة النظر في موارد المنشآت ن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.

- تدخل الدولة والسلطات العمومية في تقديم المساعدات والايادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية والعمل على الرفع من المردودية والإنتاجية

<sup>1</sup>- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه

المنظومة وتطويرها ، وزارة الشباب والرياضة ، الباب الرابع ، ص : 32 .

- لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
- توفير العتاد والتجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي .وذلك بالقيام ب:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشبيبة والرياضة ووزارة الاقتصاد , خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات والتجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة مع تساوي نظام الجمركة والضريبة.
- حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب , الاستثمار في إنتاج العتاد الرياضي .
- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي وتخفيض رسوم الضريبة.
- 3-7 التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية :**

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ,ويتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي **90.48** لسنة **1990**.

المعدل والمتمم للأمر **71.71** المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعي في صلب النص المكتب وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي .

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ والأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية , خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية .

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والتي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري وبالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق .والتحمل بالالتزامات وهذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عنخ أرباح وتراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية , كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي وذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة , وفائض الأرباح دون تدخل من الدولة .<sup>1</sup>

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط , الالتزام والتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض. لكن كماليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون .

أما فيما يخص الشرط الأول من المادة والمتمثل في الطابع التجاري والصناعي لهذه المنشآت فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة ونشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها .

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة ويمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها , أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة والائتمان والإقلاع من الشكليات , واحترام القوة الملزمة للعقود وتثديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال وممتلكات المؤسسة يترد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة. وبالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها , فان راس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا ومدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي.

أما من ناحية التسيير فان أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري معندمة على نظام التسيير المالي والمحاسب التجاري. وبالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .

بها في التجارة, فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع, وتنازل وإيجار... الخ وهذا خلافا للوضع السابق , أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة ولا يمكن التصرف فيها, أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني والتجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها وذلك على غرار الحماية المنية المبسوطة على الأموال العمومية , حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها.

## خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لهذه المنشأة والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما تحتاج إليه هاته المنشأة من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

الجانِبُ التّطبيقي

# الفصل الأول

الاجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد :

يتسم البحث العلمي بالتكامل بين جزئيه النظري والتطبيقي، وهذا التكامل البيني يضيف على الدراسة جانبا من الموضوعية و التكامل في المعطيات أثناء تفعيل عملية الفهم و التحليل و التفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة .

طبيعة الجزء الميداني في البحث تقتضي إتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها من اجل دراسة وتحليل إشكالية البحث، ويضمن الإطار المنهجي مايلي:

➤مجالات الدراسة بأبعادها الثلاثة (الزماني، المكاني والبشري):

➤عينة الدراسة والمتمثلة في 35 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

إن إجراء الدراسات الإستكشافية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث، حيث تقابل الباحث صعوبات تواجهه في مختلف مراحل بحثه، سواء في تحديد المشكلات الهامة ذات القيمة العلمية، أو في التعرف على الظواهر الجديدة بالدراسة وبالظروف المحيطة بها، أو في مرحلة صياغة التساؤلات صياغة دقيقة، أو في تحديد فروضها التي تغطي جوانب البحث وتجيب عن استفساراته، هذا بالإضافة إلى الصعوبات الأخرى المتعلقة بمنهج البحث والأدوات المستخدمة والعينة المختارة ومجالات الدراسة وطرق جمع البيانات ومعالجتها.

قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، وقمنا بدراسة مسحية لجميع موظفيها وهذا للتعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسيير المنشآت الرياضية .

## 2- المنهج المتبع :

هذا الموضوع يقتضي منا إستعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد احد أهم مناهج البحث العلمي، وأكثرها شيوعاً في البحث العلمي. ويعود السبب الرئيسي وراء اختيارنا لهذا المنهج هو ارتباطه بموضوع الدراسة وإشكالية البحث، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الذي يجب استعماله فالباحث يجد نفسه مجبراً على إتباع منهج معين حسب طبيعة الإشكالية التي تفرض المنهج الملائم للدراسة، وعليه فإننا نجد أن البحوث العلمية قد تستعمل منهجاً واحداً كما أن هناك من يلجأ إلى استعمال أكثر من منهج وهذا حسب ظاهرة موضوع الدراسة. وانطلاقاً من موضوع دراستنا و المتمثل في العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسيير المنشآت الرياضية تقيدنا بالمنهج الوصفي التحليلي فمن خلال هذا المنهج نستطيع دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية حيث نتعرف كباحثين عن العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسيير المنشآت الرياضية ومن خلالها نقوم بمعرفة العلاقة وبعد الانتهاء من دراستنا نقوم بمعرفة العلاقة بين نتائج كل محور وفرضياته ثم تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالبحث وصولاً إلى استخلاص النتائج حول هذا الموضوع .

**3- العينة وطريقة اختيارها :**

إن البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية يستعمل طرق رياضية من اجل الاستدلال على دقة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسة ظاهرة ما واستعمال الطرق الإحصائية يضيف على البحث العلمي موضوعية أكثر فالبحث لیس دائما بدراسة المجتمع الكلي والأصبح البحث مستحيلا خصوصا بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير فعادة ما يعرف المجتمع بأنه تجمع الأفراد واشتراكهم في خصائص معينة تهم الباحث أو بعبارة أخرى هو مجموع من وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها وقد يكون المجتمع عبارة على وحدات إدارية أو منشآت اقتصادية أو مؤسسات تعليمية أما العينة فتعرف بأنها جزء من ذلك المجتمع يتم اختيارها بحيث تمثل الخصائص العامة من المجتمع المدروس ولكن بالاستعانة بعينات بحثية تصل بها إلى الدقة العلمية وكلما كان الباحث حذرا في تمثيل هذا المجتمع كلما كانت النتائج أكثر دقة واقترابا من الواقع وبما أن مجتمع دراستنا تمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة المبينة في الجدول اللاحق والبالغ عددهم 35 موظف وقمنا باختيار العينة بطريقة مسحية حيث شملت جميع أفراد المجتمع الأصلي.

مجتمع البحث = عينة البحث

**4- مجالات الدراسة :**

قمنا بإجراء الدراسة والتي تتمحور حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في تسيير المنشآت الرياضية.

**-المجال الزمني:**

في الفترة الممتدة بين شهر فيفري 2019 إلى غاية الفاتح من افريل 2019 .

**المجال المكاني:**

مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط.

## 5- أدوات جمع البيانات :

تعرف أدوات جمع البيانات بأنها وسيلة يلجأ إليها الباحث للحصول على البيانات و المعلومات أمر مرغوب فيه وذلك للتقليل من عملية التحيز و الحصول على معلومات كافية مع ضرورة تدريب الباحث على كيفية استخدام هذه الأدوات والتعرف على مدى صحتها وموضوعيتها .

## 1.5- الاستمارة :

كون الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يتدرج ضمن الدراسة الكمية فإن تقنية جمع المعلومات الرئيسية هي الاستمارة وما دعانا لاستعمال الاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث بالإضافة إلى الكم الهائل من المعلومات المجمعة عن طريقها ولأنها تتسم بالسرية وعدم معرفة الشخص بصفة مباشرة والاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثاتمن أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف وسوف نستعين في هذا البحث بالاستمارة الإستبائية كأداة ضرورية وهامة لجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع البحث وكذا إثبات أو نفي فرضيات بحثنا وقد تنوعت أسئلة الاستمارة بين المغلقة وتتم الإجابة عنها ب:موافق ,غير موافق ,محايد لأسئلة النصف مغلقة و التي تحتل عدة بدائل أما البناء الداخلي للاستمارة فيحتوي 03 أسئلة كانت عبارة عن بيانات شخصية حول المستوى الثقافي للأب و الأموكذلك البيئة المعيشية للمبحوثات.

- **المحور الأول:** وتضمن 08 أسئلة من 1 إلى 8 تتمحور حول الفرضية الأولى التي نحاول من خلالها الكشف عن معرفة علاقة عدالة الإجراءات بنمط الإشراف
- **المحور الثاني:** يتضمن 08 أسئلة من 9 إلى 16 تتعلق بالفرضية الثانية و التي ترمي إلى التحقق من معرفة علاقة عدالة الإجراءات بجماعة العمل.
- **المحور الثالث:** ويتضمن كذلك هو 08 أسئلة من 17 إلى 24 تتعلق بالفرضية الثالثة والتي يمكننا بموجبها التحقق من معرفة علاقة عدالة المعاملات بنمط الإشراف.
- **المحور الرابع:** ويتضمن كذلك 8 أسئلة من 25 إلى 32 تتعلق بالفرضية الرابعة والتي يمكننا بموجبها التحقق من معرفة علاقة عدالة المعاملات بجماعة العمل.

بعد جمع كل الاستمارات الخاصة بالمبحوثات قمنا بتفريغ وفرز الاستمارات التي بلغت 35 إستمارة وتمت هذه العملية بحساب عدد التكرارات للأجوبة الخاصة بكل سؤال وبعدها تم حساب النسب على النحو التالي :

التكرار x 100

= س

المجموع العام للتكرارات

الخصائص السيكومترية للأداة: قمنا بحساب معامل الثبات ألفا ومنه تم استخراج معامل الصدق .

نتائج معامل الصدق:

معامل الصدق	المحاور
0.980	المحور الأول
0.987	المحور الثاني
0.970	المحور الثالث
0.974	المحور الرابع
0.991	معامل الصدق الكلي للعدالة
0.987	معامل الصدق الكلي للرضا

الجدول 2: يمثل نتائج معامل الصدق

## نتائج معامل الثبات:

المحاور	معامل الثباتألفا
المحور الأول	0.962
المحور الثاني	<b>0.975</b>
المحور الثالث	0.941
المحور الرابع	0.950
معامل الثبات الكلي للعدالة	0.984
معامل الثبات الكلي للرضا	<b>0.976</b>

الجدول 3: يمثل نتائج معامل الثبات

من خلال الجداول رقم 2 و3 نلاحظ إن قيمة معامل الصدق الكلي للعدالة التنظيمية بلغ 0.991 كما أن قيمة معامل الثبات الكلي للعدالة التنظيمية قدر ب 0.984 وهي قيم تقرب من القيمة 1، و نلاحظ أن قيمة معامل الصدق الكلي للرضا الوظيفي بلغ 0.987 كما أن قيمة معامل الثبات للرضا الوظيفي قدر ب 0.976 .

ومنه نستنتج أنّ الإستبيان يتمتع بمعامل صدق وثبات مرتفع.

## 3.4- الوسائل الاحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- أدوات التحليل الكيفي.
- أدوات التحليل الكمي.

## 5- صعوبات الدراسة :

لم نجد صعوبات كبيرة في انجاز هذا العمل التطبيقي حيث وجدنا ترحيب من قبل موظفي المديرية التي أجرينا فيها دراستنا المتواضعة وكذلك تفاعل وتجاوب من قبل المبحوثين. وهذا ساعدنا كثيرا في انجاز الجانب التطبيقي مع تقديم بعض التسهيلات للحصول على بعض المعلومات التي تساعدنا في انجاز هذا العمل إلا أننا واجهنا بعض الصعوبات منها نقص بعض المراجع والتي تعتبر اكبر مشكلة واجهتنا خلال إعداد المذكرة. بالإضافة إلى بعض الأجوبة التي كانت تخلو من الصدق .

# الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة :

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

1-1- حساب مستوى العدالة التنظيمية:

1-1-1- حساب المتوسط الحسابي لعدالة الإجراءات:

جدول رقم ( 04 ) : يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لعبارات محور عدالة الاجراءات

رقم العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى عدالة الإجراءات
01	2	2.42	0.73	جيد
02	7	2.00	0.93	متوسط
03	4	2.28	0.85	متوسط
04	3	2.40	0.65	جيد
05	5	2.28	0.78	متوسط
06	1	2.88	0.32	جيد
07	6	2.05	0.87	متوسط
08	8	1.91	0.70	متوسط
الدرجة الكلية		2.27	0.72	متوسط

التحليل الاحصائي :

يشير الجدول رقم ( 04 ) الى وجود مستوى متوسط من عدالة الاجراءات لدى أفراد العينة ، كما يوضح لنا أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور تتراوح قيمته ما بين 1.91 و 2.88 بانحراف معياري قيمته بين 0.32 إلى 0.93، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 2.27 بانحراف معياري مقداره 0.72 وهذا يعود لتقارب المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة لبعدها عدالة الاجراءات ، حيث نلاحظ أن مستوى عدالة الاجراءات كان بين الجيد و المتوسط.

كما نجد أن العبارة رقم ( 06 ) حصلت على جيد بمتوسط حسابي قدر ب 2.88 وبانحراف معياري قدر ب 0.32. ثم تلتها العبارة رقم ( 01 ) بمتوسط حسابي قدر

ب 2.42 و بانحراف معياري يقدر ب 0.73، بينما احتلت العبارة رقم ( 08 ) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.91 و بانحراف معياري قيمته 0.70.

**التفسير:**

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى لحساب مستوى العدالة التنظيمية الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور عدالة الإجراءات بأن الدرجة الكلية لجميع العبارات كانت متوسطة، مما يعني أنه يوجد مستوى متوسط من عدالة الإجراءات لدى أفراد العينة الذي يمثل جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، واحتلت العبارة رقم 6 مشرفك المباشر يقيم أدائك بعدالة المرتبة الأولى بمستوى جيد، مما يدل على أن المشرف يقيم أداء الموظفين بعدالة .

#### 1-1-2- حساب المتوسط الحسابي لعدالة المعاملات:

جدول رقم (05): يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لعبارات محور عدالة المعاملات:

رقم العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى عدالة المعاملات
09	1	2.54	0.56	جيد
10	5	2.05	0.72	متوسط
11	6	2.02	0.95	متوسط
12	3	2.17	0.78	متوسط
13	8	1.77	0.94	متوسط
14	7	1.82	0.89	متوسط
15	2	2.25	0.81	متوسط
16	4	2.08	0.81	متوسط
				الدرجة الكلية
		2.08	0.80	متوسط

## التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن العبارتين رقم (09) و (15) كانت مرتبتهما الأولى والثانية على التوالي و بمتوسطين حسابيين بلغا 2.54 و 2.25 بانحرافين معياريين قدرت قيمتهما ب 0.56 و 0.81 و بمستوى جيد و الثانية متوسط من عدالة المعاملات كما أن المرتبة ما قبل الاخيرة كانت للعبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدر ب 1.82 و بانحراف معياري قيمته 0.89 ، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ 1.77 و انحراف معياري قيمته 0.94. وعموما فقد كان المتوسط الحسابي لعدالة المعاملات متوسط بقيمة قدرت ب 2.08 و انحراف معياري 0.80 .

## تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى لحساب مستوى العدالة التنظيمية الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور عدالة المعاملات بأن الدرجة الكلية لجميع العبارات كانت متوسطة ، مما يعني أنه يوجد مستوى متوسط من عدالة المعاملات لدى أفراد العينة الذي يمثل جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، واحتلت العبارة رقم 9 يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك المرتبة الأولى بمستوى جيد، و احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الثانية بمستوى متوسط.

## 1-1-3 حساب المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية :

جدول رقم ( 06 ) : يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لمحاور العدالة التنظيمية

المحور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى العدالة التنظيمية
عدالة الاجراءات	1	2.27	0.72	متوسط
عدالة المعاملات	2	2.08	0.80	متوسط
الدرجة الكلية		2.17	0.76	متوسط

## التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية بلغت قيمته 2.17 بانحراف معياري قدرت قيمته ب 0.76. وقد كان محور عدالة الإجراءات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.27 و انحراف معياري 0.72 ثم يليه محور عدالة المعاملات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.08 و انحراف معياري 0.80 .

## تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى لحساب مستوى العدالة التنظيمية الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات، فاحتلت عدالة الإجراءات المرتبة الأولى بمستوى متوسط، وتليها عدالة المعاملات في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وكانت الدرجة الكلية لمحاور العدالة التنظيمية بمستوى عدالة تنظيمية متوسط.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

2-1- حساب مستوى الرضا الوظيفي:

2-1-1 حساب المتوسط الحسابي لنمط الإشراف :

جدول رقم (07) : يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لعبارات محور نمط الإشراف:

رقم العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى نمط الإشراف
17	3	2.51	0.70	جيد
18	6	2.20	0.83	متوسط
19	2	2.65	0.76	جيد
20	8	1.62	0.80	ضعيف
21	7	2.14	0.64	متوسط
22	1	2.68	0.58	جيد
23	4	2.42	0.60	جيد
24	5	2.25	0.88	متوسط
الدرجة الكلية				متوسط

التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 07 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي للرضا الوظيفي لمحور عبارات نمط الإشراف بلغ 2.30 وانحراف معياري قدر ب 0.72، وهذا يشير الى وجود مستوى متوسط من الرضا عن نمط الإشراف للعينة التي وجهت إليهم ، كما يظهر أن العبارتين (22) و (19) احتلتا المرتبة الأولى والثانية على التوالي و بمتوسطين حسابيين بلغا 2.68 و 2.65 و بانحرافين معياريين قدر ب 0.58 و 0.76 بمستوى نمط إشراف جيد والعبارتين رقم (17) و (23) إحتلتا المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسطين حسابيين بلغا (2.51) و (2.42) و بانحرافين معياريين بلغت قيمتهما على الترتيب

0.70 و 0.60 ، كذلك بمستوى نمط إشراف جيد بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي بلغ (1.62) و انحراف معياري (0.80) بمستوى نمط إشراف ضعيف.

### تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية لحساب مستوى الرضا الوظيفي الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور نمط الإشراف بأن الدرجة الكلية لجميع العبارات كانت متوسطة ، مما يعني أنه يوجد مستوى متوسط من نمط الإشراف لدى أفراد العينة الذي يمثل جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، واحتلت العبارة رقم 22 يراقب المشرف المباشر دائما مواعيد حضورك إلى العمل المرتبة الأولى بمستوى جيد، و احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الثانية بمستوى جيد، وتلتها العبارة رقم 17 بمستوى جيد. وفي الأخير العبارة رقم 20 بمستوى ضعيف.

## 2-1-2- حساب المتوسط الحسابي لجماعة العمل :

جدول رقم (08) : يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لعبارات محور جماعة العمل:

رقم العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى جماعة العمل
25	1	2.82	0.45	جيد
26	2	2.80	0.47	جيد
27	3	2.48	0.65	جيد
28	4	2.42	0.91	جيد
29	5	2.40	0.73	جيد
30	6	2.40	0.65	جيد
31	7	2.17	0.61	متوسط
32	8	2.11	0.75	متوسط
الدرجة الكلية				جيد

## التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 08 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الاجمالي للرضا الوظيفي لمحور عبارات جماعة العمل بلغ 2.45 و بانحراف معياري قدره 0.65، وهذا يشير الى وجود مستوى جيد من الرضا عن جماعة العمل ، كما يظهر أن العبارتين ( 25 ) و ( 26 ) احتلتا المرتبة الأولى والثانية على التوالي و بمتوسطين حسابيين بلغا 2.82 و 2.80 و بانحرافين معياريين قدر ب 0.45 و 0.47 والعبارتين رقم ( 27 ) و ( 28 ) جاءتا بعدهما مباشرة بمتوسط حسابي بلغ القيمة 2.48 و بانحرافين معياريين بلغت قيمتهما على الترتيب 0.65 و 0.91 ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم ( 32 ) بمتوسط حسابي بلغ 2.11 و انحراف معياري 0.75..

## تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية لحساب مستوى الرضا الوظيفي الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور جماعة العمل بأن الدرجة الكلية لجميع العبارات كانت جيدة، مما يعني أنه يوجد مستوى متوسط من جماعة العمل لدى أفراد العينة الذي يمثل جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، واحتلت العبارة رقم 25 بمستوى جيد، و تلتها العبارات رقم 26،27،28، المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي بمستوى جيد، وفي الأخير العبارة رقم 32 بمستوى متوسط.

## 2-1-3- حساب المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي :

جدول رقم ( 09) : يوضح مستوى المتوسطات الحسابية لمحاور الرضا الوظيفي:

مستوى الرضا الوظيفي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المحور
متوسط	0.72	2.30	4	نمط الإشراف
متوسط	0.65	2.45	3	جماعة العمل
متوسط	0.68	2.37		الدرجة الكلية

## التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغت قيمته 3.84 بانحراف معياري قدرت قيمته ب 1.18 ، وقد كان محور الرضا الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.94 و انحراف معياري 1.03 ثم يليه محور الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.92 و انحراف معياري 0.92 بينما احتل محور الرضا عن دور مستشار التوجيه المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.86 وانحراف معياري 1.74 ، و احتل محور الرضا عن

معايير واجراءات التوجيه المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.66 وانحراف معياري 1.06 ، ومن النتائج نستخلص أن المتوسط الحسابي للرضا عن التخصص كان متوسطا .

### تفسير النتائج:

ويمكننا تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية لحساب مستوى الرضا الوظيفي الذي يختص في حساب مستوى المتوسطات الحسابية لمحور نمط الإشراف وجماعة العمل ، فاحتلت جماعة العمل المرتبة الأولى بمستوى متوسط، وتليها نمط الإشراف في المرتبة الثانية بمستوى متوسط وكانت الدرجة الكلية لمحاور الرضا الوظيفي بمستوى متوسط.

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

3-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات بنمط الإشراف:

جدول رقم 10 ) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات بنمط الإشراف:

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
عدالة الإجراءات	35.00	11.34	0.96	35	0.000	دال
نمط الإشراف	38.14	9.69				

### التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعدالة الإجراءات بلغ 35.00 كما أن المتوسط الحسابي لنمط الإشراف بلغ 38.14 و قيمة معامل الارتباط r بلغت 0.96 وهي تقترب من القيمة 1

مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

#### تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير النتائج من خلال الجدول الذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات بنمط الإشراف أنه توجد علاقة بينهما ، وأن هذه العلاقة موجبة طردية أي أنما كلما زادت عدالة الإجراءات زاد نمط الإشراف.

#### 4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

#### 3-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات وجماعة العمل:

جدول رقم ( 11 ) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات وجماعة العمل:

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
عدالة الإجراءات	18.25	5.38	0.96	35	0.000	دال
جماعة العمل	19.62	4.64				

#### التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعدالة الإجراءات بلغ 18.25 كما أن المتوسط الحسابي لجماعة العمل بلغ 19.62 وقيمة معامل الارتباط r بلغت 0.96 وهي تقترب من القيمة 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

#### تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير النتائج من خلال الجدول الذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة الإجراءات بجماعة العمل أنه توجد علاقة

بينهما ، وأن هذه العلاقة موجبة طردية أي أنما كلما زادت عدالة الإجراءات زادت جماعة العمل.

### 5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

#### 5-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بنمط الإشراف:

جدول رقم (12) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بنمط الإشراف:

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
عدالة المعاملات	16.74	6.05	0.94	35	0.000	دال
نمط الإشراف	18.51	5.08				

#### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي اعدالة المعاملات بلغ 16.74 كما أن المتوسط الحسابي لنمط الإشراف بلغ 18.51 . و قيمة معامل الارتباط r بلغت 0.94 وهي تقترب من القيمة 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

#### تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير النتائج من خلال الجدول الذي يوضح قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بنمط الإشراف أنه توجد علاقة بينهما ، وأن هذه العلاقة موجبة طردية أي أنما كلما زادت عدالة المعاملات زاد نمط الإشراف.

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

6-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بجماعة العمل:

جدول رقم (13) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بجماعة العمل:

القيم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " r "	عدد أفراد العينة	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
عدالة المعاملات	16.74	6.05	0.90	35	0.000	دال
جماعة العمل	19.62	4.64				

التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 13 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعدالة المعاملات بلغ 16.74 كما أن المتوسط الحسابي لجماعة العمل بلغ 19.62. وقيمة معامل الارتباط  $r$  بلغت 0.90 وهي تقترب من القيمة 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير النتائج من خلال الجدول الذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين عدالة المعاملات بجماعة العمل أنه توجد علاقة بينهما، وأن هذه العلاقة موجبة طردية أي أنما كلما زادت عدالة المعاملات زادت جماعة العمل.

7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

7-1- حساب معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

جدول رقم ( 14 ) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

القيمة الاحتمالية	عدد أفراد العينة	قيمة " r "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم المتغير
0.000	35	0.96	11.34	35.00	العدالة التنظيمية
دال			9.69	38.14	الرضا الوظيفي

التحليل الاحصائي :

من خلال الجدول رقم ( 14 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية بلغ 35.00 كما أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ 38.14 وقيمة معامل الارتباط  $r$  بلغت 0.96 وهي تقترب من القيمة 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

تفسير النتائج :

ويمكننا تفسير النتائج من خلال الجدول الذي يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي أنها توجد علاقة بينهما ، وأن هذه العلاقة موجبة طردية أي أنما كلما زادت العدالة التنظيمية زاد الرضا الوظيفي، كما نفسر هذا من خلال دراستنا لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط حيث لاحظنا أن كلما كان هناك عدالة ومساوات بين الموظفين داخل المديرية، كلما زاد إنتمائهم ورضاهم وحبهم للعمل والمكان الذي يعملون فيه.

## الإستنتاج العام:

يعتبر الإستنتاج العام للدراسة تلك الحدود التي تؤكد التساؤل العام أو الرئيسي والتي جاء على النحو التالي: "العدالة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي". وعليه فإن المتوسط الحسابي الكلي للتساؤل الرئيسي قدر بـ 36.57 انحراف معياري 10.51 وهذا ما يفسر بأن العدالة التنظيمية تحقق الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة. فنجد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية أن رضا الموظفين كان متوسطا فهذا يعني أن العدالة التنظيمية في مديرية الشباب و الرياضة لا ترقى إلى المستوى الذي يمكن أن يحدد فيها اتجاه الدور تحديدا إيجابيا واضحا. وعليه تتضح الأهمية الكبرى للعدالة التنظيمية باعتبارها تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل لاسيما أن الرضا الوظيفي، الذي لا يتحقق إلا عندما يشعر الموظف بالعدالة في المعاملة بين جماعات العمل والإجراءات المطبقة في المديرية من بينها نمط الإشراف، الترقيات، المكافآت، وغيرها. فإن مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق عدالة الإجراءات و عدالة المعاملات يسهم في رفع من مستوى رضا العاملين بالمديرية . وهذا ما ينطبق مع ما تناولناه في الجانب النظري. لكن موظفي الدراسة له يبقى مفهوم العدالة فيها بالتناول الإجرائي له يحتاج إلى الكثير من العمل، عكس الرضا الوظيفي الذي ظهرت لبنائه في الكثير من المحطات، وهذا دائما حسب وجهة نظر الباحثين.

## خاتمة:

بعد التطرق إلى الجانب النظري والميداني للدراسة المتمثلة في العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي، والتوصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة وجدنا أن العدالة التنظيمية تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمديرية، وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أفراد مديرية الشباب و الرياضة في إطار القيم و المبادئ التي تتسم بها العدالة و تمثلت في مبدأ المساواة، المبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح ومبدأ الالتزام عند الأفراد وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات المطبقة في المديرية . و وجدنا أيضا أن العدالة التنظيمية تتجدد وتتطور من خلال عوامل كثيرة داخلية وخارجية، فكل مديرية تسعى إلى تحقيق العدالة بالشكل الذي يضمن السير الحسن لها من خلال تطبيق القوانين بعدالة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد. ومن جهة أخرى عرف الرضا الوظيفي الذي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله وذلك من خلال أهمية وإدراك العدالة المطبقة في المديرية. فالأفراد هم بحاجة إلى الشعور بالعدالة والإنصاف، المساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العامل البشري بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدر كه ويتوقعه الموظف. كانت هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة ؟؟ هذا الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المرسومة في هذه الدراسة والمتمثلة في الكشف عن العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، وهذا للوقوف على دور كل من بعدي العدالة

التنظيمية-عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات-، في تعزيز وزيادة مستوى الرضا الوظيفي ببعديه -نمط الإشراف، جماعات العمل- في هذه المديرية لنصل بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية: -مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائدة في المؤسسة كان متوسطاً، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي، ونفس الشيء لمستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسطاً. وبالتالي كان مستوى دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي كان بدرجة متوسطة، وهذا ما يفسر جدية العينة وإعطاء صورة حقيقية عن المديرية، وكيفية قراءة تعبير موظفيها عن بعض المشكلات التنظيمية التي أساس التطور والبقاء.

# الملاحق والمراجع

## الكتب:

- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 16.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 25.
- السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 18.
- عيسى خايفي، صباح بن سهلة "مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين العاملين"، الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي ، 2014/02/26 ص.6
- محسن مخامرة وآخرون، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014 ص.52
- محمد الطعمانة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2011 ص 12.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط، 3 دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص165.
- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص220.
- عائدة خطاب: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص23.
- مفتي إبراهيم حمادة: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر 1999، ص18-19.
- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف الإسكندرية، 1993، ص44.
- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص14.
- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف الإسكندرية 1993، ص34.
- حسن أحمد الشافعي إبراهيم عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت ص85.

#### المجلات:

- نماء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص81.

- قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 7، 2007، ص 59. + محارمة. 2000، ص:319
- سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 2008، ص 42.
- عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد 1، 2007، ص 5.
- يوسف يصدق: القيادة والتسيير، التباين التكامل، جريدة النبأ، الجزائر، العدد 271، ص 7.

#### المذكرات:

- صابرين مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص 17.
- سمية جقيدل، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015/2014. ص 45.
- يوسف قليلي و آخرون:فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002، ص 12

## التشريعات والقوانين:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990, المادة 02 المعدل والمتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 2 نوفمبر 1971, المتضمن أحداث المركب الأولمبي, العدد 5 , 01 فيفري 1990 .
- المادة 67من القانون 03/98 الصادر بتاريخ فبراير 1989المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية والرياضة وتطويرها.
- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32

## مواقع الأنترنت:

ويكيبيديا الموسوعة الحرة

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:41:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\حويشيني\البيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques

	استلمت مهامنا تتوافق مع قدراتك	تلقيت مكافأة في المؤسسة بعدالة	تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة	تطبيق عليك التعليمات بنفس معاملة زملائك
N	Valide	35	35	35
	Manquant	0	0	0
Moyenne	2,4286	2,0000	2,2857	2,4000
Ecart type	,73907	,93934	,85994	,65079

### Statistiques

		تطبق عليك انجاز الأعمال بنفس طريقة معاملة زملائك دون استثناء	مشرفك المباشر يقيم أدائك بعدالة	مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل	المشرف المباشر يتيح لك فرصة معارضة انجاز الأعمال
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,2857	2,8857	2,0571	1,9143
Ecart type		,78857	,32280	,87255	,70174

### Table de fréquences

#### استلمت مهامًا تتوافق مع قدراتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	5	14,3	14,3	14,3
	لا أدري	10	28,6	28,6	42,9
	موافق	20	57,1	57,1	100,0
Total		35	100,0	100,0	

#### تلقيت مكافأة في المؤسسة بعدالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	15	42,9	42,9	42,9
	لا أدري	5	14,3	14,3	57,1
	موافق	15	42,9	42,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

#### تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	9	25,7	25,7	25,7
	لا أدري	7	20,0	20,0	45,7

موافق	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تطبيق عليك التعليمات بنفس معاملة زملائك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	3	8,6	8,6	8,6
لا أدري	15	42,9	42,9	51,4
موافق	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تطبيق عليك انجاز الأعمال بنفس طريقة معاملة زملائك دون استثناء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	7	20,0	20,0	20,0
لا أدري	11	31,4	31,4	51,4
موافق	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يقيم أدائك بعدالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أدري	4	11,4	11,4	11,4
موافق	31	88,6	88,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	12	34,3	34,3	34,3
لا أدري	9	25,7	25,7	60,0
موافق	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المشرف المباشر يتيح لك فرصة معارضة انجاز الأعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	10	28,6	28,6	28,6
لا أدري	18	51,4	51,4	80,0
موافق	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:59:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\حويشيتي البيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,06

## Statistiques

		يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك	مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك	مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك بمثل زملائك	مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,5429	2,0571	2,0286	2,1714
	Ecart type	,56061	,72529	,95442	,78537

### Statistiques

		يتعامل مشرفك المباشر بكل ود و اهتمام معك مثل زملائك	مشرفك المباشر يعامل باحترام أثناء ارتكابك لأي خطئ في مهن شأن زملائك	مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك و زملائك	يتعامل مشرفك بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك و بين زملائك
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	1,7714	1,8286	2,2571	2,0857
	Ecart type	,94202	,89066	,81684	,81787

### Table de fréquences

#### يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	2,9	2,9	2,9
	لا أدري	14	40,0	40,0	42,9
	موافق	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	8	22,9	22,9	22,9
	لا أدري	17	48,6	48,6	71,4
	موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يتكفل باتشغالاتك بمثل زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	15	42,9	42,9	42,9
	لا أدري	4	11,4	11,4	54,3
	موافق	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	8	22,9	22,9	22,9
	لا أدري	13	37,1	37,1	60,0
	موافق	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتعامل مشرفك المباشر بكل ود و اهتمام معك مثل زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	20	57,1	57,1	57,1
	لا أدري	3	8,6	8,6	65,7
	موافق	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يعامل باحترام أثناء ارتكابك لأي خطأ في مهن شأن زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	17	48,6	48,6	48,6
	لا أدري	7	20,0	20,0	68,6
	موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك و زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	8	22,9	22,9	22,9
	لا أدري	10	28,6	28,6	51,4
	موافق	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتعامل مشرفك بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك و بين زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	10	28,6	28,6	28,6
	لا أدري	12	34,3	34,3	62,9
	موافق	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 01:00:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\حويشيني البيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,06

## Statistiques

		علاقتك مع المشرف ودية .	انت راض على نمط الاشراف الساند في المؤسسة .	مشرفك المباشر يتعامل معك بمصداقية .	ارأوك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مشرفك
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,5143	2,2000	2,6571	1,6286
Ecart type		,70174	,83314	,76477	,80753

### Statistiques

		تجد تقديرا من قبل مشرفك في حال قيامك بعمل اضافي	يراقب المشرف المباشر دائما مواعيد حضورك الى العمل	يحرص المشرف المباشر على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير عملك	مشرفك المباشر يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,1429	2,6857	2,4286	2,2571
Ecart type		,64820	,58266	,60807	,88593

### Table de fréquences

. علاقتك مع المشرف ودية .

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	11,4	11,4	11,4
	لا أدري	9	25,7	25,7	37,1
	موافق	22	62,9	62,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

. انت راض على نمط الاشراف الساند في المؤسسة .

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	9	25,7	25,7	25,7
	لا أدري	10	28,6	28,6	54,3
	موافق	16	45,7	45,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	

. مشرفك المباشر يتعامل معك بمصادقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	6	17,1	17,1	17,1
	موافق	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ارائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مشرفك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	20	57,1	57,1	57,1
	لا أدري	8	22,9	22,9	80,0
	موافق	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تجد تقديرا من قبل مشرفك في حال قيامك بعمل اضافي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	5	14,3	14,3	14,3
	لا أدري	20	57,1	57,1	71,4
	موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يراقب المشرف المباشر دائما مواعيد حضورك الى العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	5,7	5,7	5,7
	لا أدري	7	20,0	20,0	25,7
	موافق	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يحرص المشرف المباشر على القيام بزيارات مفاجئة للإطلاع على سير عملك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	5,7	5,7	5,7
	لا أدري	16	45,7	45,7	51,4
	موافق	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

مشرّفك المباشر يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	10	28,6	28,6	28,6
	لا أدري	6	17,1	17,1	45,7
	موافق	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 01:01:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\حويشيتي البيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Statistiques

		علاقتك مع زملائك في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل	تشعر بأنك جزء من الجماعة التي تعمل معها	ترتاح لزملائك في العمل	ترغب في العمل مع زملائك
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,8286	2,8000	2,4857	2,4286
	Ecart type	,45282	,47279	,65849	,91670

### Statistiques

		تجد صعوبة في التواصل مع زملائك	انتماؤك لجماعة العمل يمنحك الشعور بالتقدير و الأمان	تتلقى الدعم و المساندة من زملائك في انجاز الأعمال	تواجهك مشاكل في العمل و تجد مساعدة من زملائك
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,4000	2,4000	2,1714	2,1143
	Ecart type	,73565	,65079	,61767	,75815

### Table de fréquences

#### علاقتك مع زملائك في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	2,9	2,9	2,9
	لا أدري	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### تشعر بأنك جزء من الجماعة التي تعمل معها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	2,9	2,9	2,9
	لا أدري	5	14,3	14,3	17,1
	موافق	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ترتاح لزملائك في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	8,6	8,6	8,6
	لا أدري	12	34,3	34,3	42,9
	موافق	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ترغب في العمل مع زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	10	28,6	28,6	28,6
	موافق	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تجد صعوبة في التواصل مع زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	5	14,3	14,3	14,3
	لا أدري	11	31,4	31,4	45,7
	موافق	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

انتماؤك لجماعة العمل يمنحك الشعور بالتقدير و الامن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	8,6	8,6	8,6
	لا أدري	15	42,9	42,9	51,4
	موافق	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتلقى الدعم و المساندة من زملائك في انجاز الأعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	11,4	11,4	11,4
	لا أدري	21	60,0	60,0	71,4
	موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تواجهك مشاكل في العمل و تجد مساعدة من زملائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	8	22,9	22,9	22,9
	لا أدري	15	42,9	42,9	65,7
	موافق	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## CORRELATIONS

/VARIABLES=نمط\_الاشراف عدالة\_الاجراءات  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:16:51
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=عدالة_الاجراءات نمط_الاشراف /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,16

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
عدالة_الاجراءات	18,2571	5,38157	35
نمط_الاشراف	18,5143	5,08962	35

### Corrélations

		عدالة الاجراءات	نمط الاشراف
عدالة_الاجراءات	Corrélacion de Pearson	1	,984**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
نمط_الاشراف	Corrélacion de Pearson	,984**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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

## CORRELATIONS

/VARIABLES=جماعة\_العمل عدالة\_الاجراءات  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:19:59
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=جماعة_العمل عدالة_الاجراءات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
عدالة_الاجراءات	18,2571	5,38157	35
جماعة_العمل	19,6286	4,64052	35

### Corrélations

		عدالة الاجراءات	جماعة العمل
عدالة_الاجراءات	Corrélacion de Pearson	1	,963**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
جماعة_العمل	Corrélacion de Pearson	,963**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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

## CORRELATIONS

/VARIABLES=عدالة\_المعاملات\_نمط\_الإشراف  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:21:33
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=عدالة_المعاملات_نمط_الإشراف /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
عدالة_المعاملات	16,7429	6,05535	35
نمط_الإشراف	18,5143	5,08962	35

### Corrélations

		عدالة المعاملات	نمط الإشراف
عدالة_المعاملات	Corrélacion de Pearson	1	,946**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
نمط_الإشراف	Corrélacion de Pearson	,946**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=عدالة_المعاملات_جماعة_العمل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:22:44
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=عدالة_المعاملات_جماعة_العمل /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
عدالة_المعاملات	16,7429	6,05535	35
جماعة_العمل	19,6286	4,64052	35

### Corrélations

		عدالة المعاملات	جماعة العمل
عدالة_المعاملات	Corrélacion de Pearson	1	,909 **
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
جماعة_العمل	Corrélacion de Pearson	,909 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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

## CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الرضا_الوظيفي العدالة_التنظيمية
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		25-JUN-2019 00:35:24
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الرضا_الوظيفي العدالة_التنظيمية الرضا_الوظيفي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,11
	Temps écoulé	00:00:00,13

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العدالة_التنظيمية	35,0000	11,34745	35
الرضا_الوظيفي	38,1429	9,69276	35

### Corrélations

		العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي
العدالة_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,961**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
الرضا_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,961**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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