

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط

ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية
شعبة: علم النفس
تخصص: العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية



كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
والأرطوفونيا
رقم:...../2022
العنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي
الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس: تخصص العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبين:
(الدكتور)

بوفاتح محمد

- دهيبة طاهر.
- عبدلي عبدالحق.

لجنة المناقشة

العضوية	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عمارثليجي الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د رمضان عمومن
مشرفا ومقررا	جامعة عمارثليجي الأغواط	أستاذ محاضر أ	أ.د بوفاتح محمد
مناقشا	جامعة عمارثليجي الأغواط	أستاذ محاضر ب	د بوشهير الهواري

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ،

فإن الله شاكرٌ يحبُّ الشاكرين)

فالحمد لله، والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لانجاز هذا العمل فإن

أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

أتقدم بفائق التقدير والاحترام والشكر والكثير من الامتتان إلى الأستاذ المشرف على كافة جهوده

المبذولة والتوجيهات القيمة في سبيل انجاز هذه المذكرة الدكتور بوفاتح محمد وفقه الله للمزيد من

التميز والنجاحات في مسيرته العلمية والمهنية.

كما لا يفوتنا إطلاقاً أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة هذه المذكرة

بهدف إثراء البحث العلمي.

ونتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان ودرسونا طيلة مشوارنا

الدراسي.

شكراً

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا نحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت
على نفسك خلقت فأبدعت، وأعطيت فأفضت، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك،
وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا
ورسولنا محمد بن عبد الله الأمين خير من علم وأفضل من نصح.
إلى أُمي الغالية التي ربّتي وأعطتني كل الحنان والمحبة إلى الحبيبة التي لم
تتسني يوما بالدعاء فكانت دعواتها طيفا يرافقني أحيين العمل ويؤازرنني حين
الكسل حفظها الله لي وأدامها تاجا فوق رأسي إلى من سيضل إلى الأبد قدوتي
الحسنة وفخري الكبير إلى سندي في الحياة إلى نور عيني أبي، أدامه الله لي
سندا. إلى من شاركوني كل مراحل حياتي إخوتي وأخواتي. إلى كل البراعم الصغيرة
بعائلتي. إلى صديقي ورفيقي في الدراسة طاهر. إلى كل من لهم مكانا في قلبي
كل باسمه ومقامه.

عبدالحق

الإهداء

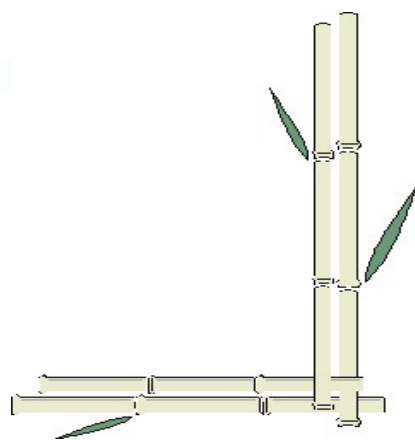
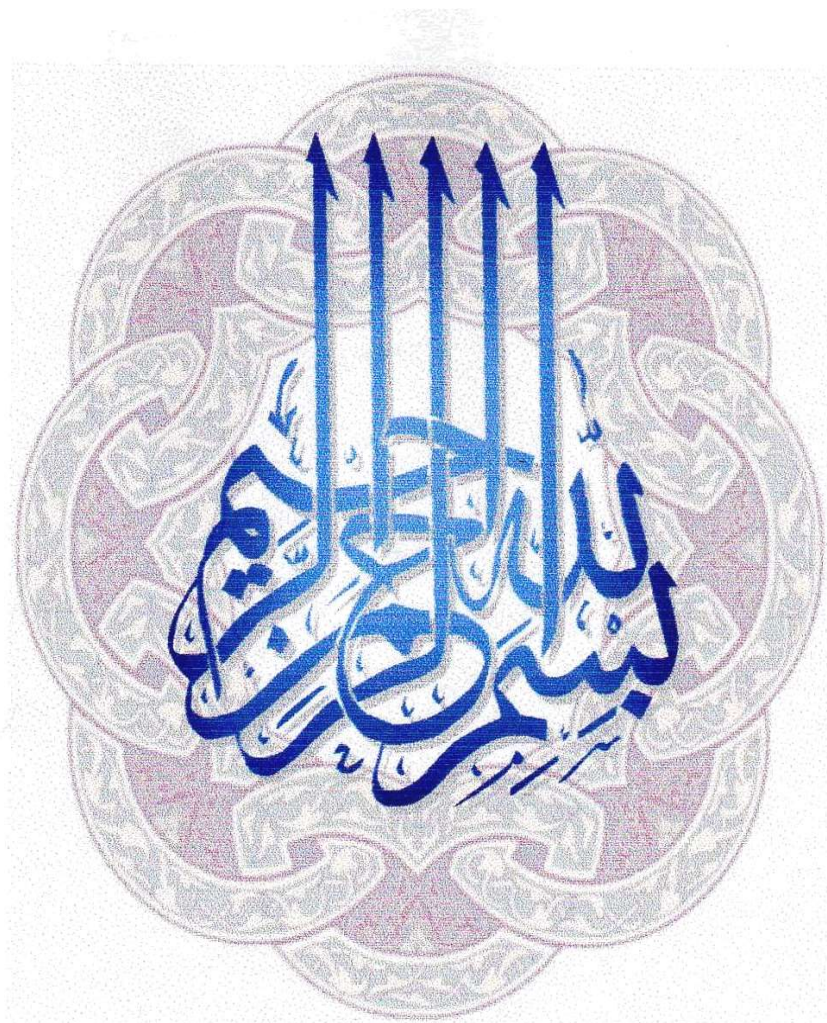
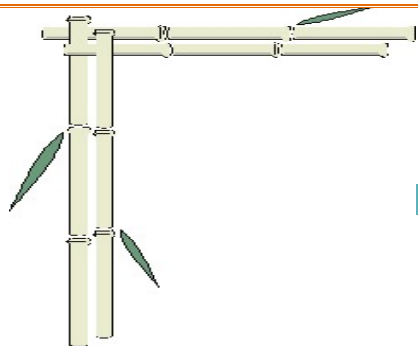
بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها الى المرأة الشامخة منبع العطف والحنان
والتي عجزت جميع الكلمات عن وصف طيبيتها وجميل صبرها إلى من روتني
من شهدها النافع ألى من فرشت لي قلبها الواسع إلى من رسمت حياتي بأجمل
واقع إلى التي مهما قلت فيها فلن أوفيها حقها إلى من حبها غالي وقدرها عالي
وصورتها لا تفارق خيالي إلى أمي...أمي حفظها الله

وإلى أروع أب أعتر به إلى من سهر الليالي لي تربيتي وتعليمي إلى من
لأستطيع رد فضله طول حياتي وكان ليدع أمان مرشدي وسندي في هذه الحياة
والذي حفظه الله وأطال في عمره ورعاه إلى رفقاء الدرب الذي جمعتني معهم
الحياة الجماعية ووجدتهم في سعادتي وحزني بجانبني ،وإلى من تعلمت منهم
الكثير وكل الأساتذة الذين درسوني في مشواري وزملاء الدفعة بجامعة الأغواط
أ هديهم جميعا عملي هذا.

طاهر



ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط ، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا مقياسين هما ، مقياس العدالة التنظيمية من إعداد الباحث (نايهوف و مورمان) ويتكون من (26عبارة)، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث (محمود علي الروسان و الباحث مناور فريح) ويتكون من (28 عبارة)، طبقنا الدراسة على (50)أستاذ ، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبعد معالجة البيانات إحصائيا ، خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

. من خلال التساؤل الأول : هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

من خلال التساؤل الثاني : هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

من خلال الفرضية الأولى :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية، و درجات الرضا الوظيفي.

من خلال الفرضية الثانية :لا توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم.

. من خلال الفرضية الثالثة: لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .

. من خلال الفرضية الرابعة: لاتوجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة .

. من خلال الفرضية الخامسة: لاتوجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية.

. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي ، الأساتذة الجامعيين.

ABSTRACT:

Study summary: The current study aims to identify the relationship between organizational justice and job satisfaction among a sample of professors at Ammar Thilji University in Laghouat. The researcher (Mahmoud Ali Al-Rousan and the researcher, Munawer Freeh) and it consists of (28 phrases), we applied the study to (50) professors, and we used the descriptive analytical approach and after processing the data statistically, the study concluded the following results:

- Concerning the first question: There is a high level of organizational justice among the professors of the College of Humanities and Islamic Sciences and Civilization.
- According to the second question: There is a high level of job satisfaction among the professors of the College of Humanities, Islamic Sciences and Civilization.
- Through the first hypothesis: there is a statistically significant correlation between the degrees of organizational justice and the degrees of job satisfaction.
- Through the second hypothesis: There are no differences in organizational justice among the professors of the Faculty of Humanities, Islamic Sciences and Civilization due to the department.
- Through the third hypothesis: There are no differences in job satisfaction among the professors of the Faculty of Humanities, Islamic Sciences and Civilization due to the department.
- Through the fourth hypothesis: there are no differences in organizational justice among the professors of the Faculty of Humanities, Islamic Sciences and Civilization due to seniority in the university.
- Through the fifth hypothesis: there are no differences in job satisfaction among the professors of the Faculty of Humanities, Islamic Sciences and Civilization due to seniority.
- **Keywords:** Organizational justice, job satisfaction, university professors

فهرس الدراسة

الرقم	الموضوع	الصفحة
.	كلمة شكر	—
.	إهداء	—
.	ملخص الدراسة باللغة العربية	أ
.	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ب
.	فهرس الدراسة	ت
.	قائمة الجداول	ح
.	قائمة الأشكال	خ
.	قائمة الملاحق	خ
.	مقدمة	1
الفصل الأول : مشكلة الدراسة واعتبارتها.		
1	مشكلة الدراسة	5
2	تساؤلات الدراسة	7
3	فرضيات الدراسة	8
4	أهمية الدراسة	8
5	أهداف الدراسة	9
6	أسباب إختيار الموضوع	9
7	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	10
8	نموذج الدراسة	11
9	الدراسات السابقة	12
الفصل الثالث : العدالة التنظيمية		
	تمهيد	24
1	مفهوم العدالة التنظيمية	25
2	تطورات العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي	26
3	أهمية العدالة التنظيمية	29

4	مبادئ العدالة التنظيمية	31
5	أشكال العدالة التنظيمية	35
6	محددات العدالة التنظيمية	36
7	أبعاد العدالة التنظيمية.	45
8	النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	54
9	مقومات العدالة التنظيمية	57
10	قياس العدالة التنظيمية	58
11	الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية	60
11	خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي		
	تمهيد	63
1	مفهوم الرضا الوظيفي	64
2	أهمية الرضا الوظيفي	64
3	أبعاد الرضا الوظيفي	66
4	مسببات الرضا الوظيفي	66
5	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	68
6	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	71
7	طرق تحسين الرضا الوظيفي	75
8	قياس الرضا الوظيفي	79
9	نتائج الرضا الوظيفي	81
10	خلاصة الفصل	86
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية		
	تمهيد	88
1	منهج الدراسة	89
2	حدود الدراسة	89
3	مجتمع الدراسة وعينته	90
4	أدوات جمع البيانات	90

92	دراسة إستطلاعية	5
94	الأساليب الإحصائية	6
الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير النتائج		
99	عرض نتائج التساؤلات	1
100	عرض نتائج الفرضيات	2
105	الإستنتاج العام	.
107	الإقتراحات والتوصيات	.
108	المراجع	.
118	الملاحق	.

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب القسم	90
2	جدول يوضح توزيع بنود مقياس العدالة التنظيمية حسب الأبعاد	91
3	جدول يوضح توزيع درجات قياس ليكارت الخماسي للعدالة التنظيمية	91
4	جدول يوضح توزيع بنود مقياس الرضا الوظيفي حسب الأبعاد	92
5	جدول يوضح توزيع درجات قياس ليكارت الخماسي للرضا الوظيفي	92
6	جدول يوضح دلالة الفروق والصدق التمييزي بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد عينة الدراسة (للعدالة التنظيمية)	93
7	جدول يوضح دلالة الفروق والصدق التمييزي بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد عينة الدراسة (للرضا الوظيفي)	94
8	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب القسم	96
9	جدول يوضح توزيع المجتمع حسب الأقدمية	97
10	جدول يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضية لدرجات عينة الدراسة (العدالة التنظيمية)	99
11	جدول يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضية لدرجات عينة الدراسة (الرضا الوظيفي)	100
12	جدول يوضح دلالة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	100
13	جدول يوضح تحليل التباين في العدالة التنظيمية تعزى القسم	101
14	جدول يوضح تحليل التباين في الرضا الوظيفي تعزى القسم	102
15	جدول يوضح تحليل التباين في اتجاه العدالة التنظيمية تعزى لأقدمية في الجامعة	103
16	جدول يوضح تحليل التباين في اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية في الجامعة	104

فهرس الاشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	نموذج الدراسة	11
3	نموذج ابعاد العدالة التنظيمية	46
4	نموذج تصنيف الافراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية	56
5	نموذج مقومات العدالة التنظيمية	58
6	نموذج النظري لبورتر ولولير حول محددات الأداء ومحددات الرضا الوظيفي	83

جدول الملاحق

1	ملحق مقياس العدالة التنظيمية	I
2	ملحق مقياس الرضا الوظيفي	IV
3	نتائج الدراسة SPSS	IIIV

مقدمة

مقدمة:

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بإهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار ولا يزال يثير الكثير من النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات و تحولات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومع تزايد اهتمام المؤسسات والتنظيمات المعاصرة بأفرادها كونهم متغير بارز في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية. ولا شك بأن فعالية وكفاءة المؤسسات ترتبط بأساليب وطرق التسيير المستخدمة فيها وبمدى اهتمام المشرفين والمديرين بمروؤوسيهـم بإعتبارهم الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية هامة وهي أن طبيعة العدالة التنظيمية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

وقد توصل الباحثون والمتخصصون في علوم الإدارة والتسيير إلى أن امتلاك المؤسسة إلى العدالة التنظيمية يؤدي إلى تحقيق الفعالية ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بالاعواط والذي يشكل إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ضمن هذا المسعى تقسيم الدراسة إلى خمس فصول:الفصل الأول يضم موضوع الدراسة وقد تناولنا فيه المشكلة والتساؤلات لدراسة ، وكذا الأهمية والأهداف لهذه الدراسة والتعريف أسباب اختيارنا الموضوع، بالإضافة إلى الفرضياتوالدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين مع التعليق على الدراسات .

أما الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية فقد خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بالموضوع من مفهوم وتطوراتها في الفكر التنظيمي وكذلك

تبيان اهمية ومحددات ومبادئ وأبعاد ومقومات وقياس العدالة التنظيمية وذكر النظريات المفسرة لها وأيضا الآثار المترتبة عند غيابها .

الفصل الثالث: خصص لأساسيات الرضا الوظيفي والذي يتضمن أهميته وأبعاده ومسبباته والنظريات المفسرة له وكذا العوامل المؤثرة فيه وأيضا طرق تحسينه وقياسه إلا أن توصلنا لنتائج الخاصة بمتغير الدراسة (الرضا الوظيفي) .

الفصل الرابع : يضع الدراسة الميدانية والذي يتضمن منهج وحدوده ومجتمع الدراسة وعينته وكذا أدوات جمع البيانات وذكر الدراسة الاستطلاعية و الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس : تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى النتائج العامة لهذه الدراسة .

الفصل الأول: مشكلة الدراسة

واعتباراتها

1. مشكلة الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. الفرضيات
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. الدراسات السابقة

1. مشكلة الدراسة :

إن المنظمة كانت نقطة إهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين في الفكر الإداري وذلك لمناقشة موضوعات متنوعة وحديثة في المحاولة لمواجهة متطلبات بيئة لهاته المنظمة .

نجد من بينهم عالم الإدارة الكلاسيكية " فايول " الذي إهتم بالجانب الإداري ووضع أسسه ، مبادئه ، ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي ، الذي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها ، وهذه الاستمرارية تنطوي على عمليات إدارية تنظيمية تساعد في توزيع الأدوار على العاملين داخل هاته المنظمة مما يساعد انجاز العمل ، وإقامة من التفاعلات ، التي بدورها تعمل على التنسيق بين مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وعمالها .

إن الفكر التنظيمي تطور بشكل كبير خلال المئة سنة المنصرمة حتى بلغ ما بلغه الآن ، ومن خلال هذا التطور بالكثير من المحطات ، كما أسهم في تطوره المئات من المفكرين والعلماء ، حيث كان لهم الفضل في إرساء الفكر التنظيمي ونمو حقيقته الزاهية المليئة بالانجازات العلمية والفكرية .

إذ يترتب على المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة الإهتمام بالعنصر البشري ، الذي يعتبر الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة ، ولكي نتعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة ، كيفية عملها ومميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل ، وتتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في هذه المنظمة ، حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح ، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم ، وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية للموظفين وفق هذا المؤشر البسيط ذا الأهمية الكبيرة (غواش ، 2008، ص15) .

ولهذا وجب على المنظمة توفير البيئة الملائمة والمناسبة التي تساعد على قدراته "العنصر البشري" واستثمارها ، من خلال تطبيق قيم النزاهة والعدالة بين مختلف الفئات العاملة .

نجد جذور العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز في الستينيات من القرن الماضي، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا " ، يؤدي غيابها الى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والفرد معا إذ أن ادراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم الى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها ، وزيادة معدل دوران العمل ، اضافة الى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها ، والعدالة ترتبط بشكل جوهري يقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية ، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم كما انها تعد أحد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل ، وهي عنصر فعال في تنمية الولاء للمؤسسة ، وفي تحسين الأداء ، وتقليل حدة الصراع ، ورفع كفاءة العمل والعاملين حيث أن شعور العاملين بالظلم في مكان العمل يؤدي الى الضغوطات والتي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأمل والتكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك بالاضافة الى التأثيرات النفسية السلبية الذين يعاملون بعدالة والتي من أبرزها القلق والتوتر والاكتئاب النفسي والتمرد ، والصراعات الداخلية بين العامل ونفسه والخارجية بينه وبين الآخرين ، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء الى المنظمة وعدم وجود هدف للعمل من اجله وهكذا ولما للعدالة التنظيمية من آثار على أداء العاملين في المنظمات وعلى سلوكهم وعلى علاقاتهم الاجتماعية. (اسكندر المولى ، 2014، ص3)

وحتى تستطيع المنظمة من النهوض بنفسها وتحقيق ايمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها ، كان عليها السعي إلى تحقيق العدالة التنظيمية لتنمية عامل الرضا الوظيفي والذي بدوره موضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير نظرا لانعكاساته على العاملين وعلى أداء المنظمة .

مما لا شك فيه أن من أهم الوسائل والاتجاهات المتعلقة بالعمل ، والتي تجعل العاملين يقدمون ما هو افضل داخل المنظمة التي ينتمون اليها هو عامل "الرضا الوظيفي" ، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار ، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد

المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها ، وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعريف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياستها. (غواش، 2008، ص15)

إذ يعتبر الرضا الوظيفي هو أحد الموضوعات المهمة المرتبطة بالسلوك التنظيمي فالمنظمات حديثة الفكر ، تعتمد على الأفراد في تحقيق أهدافها مما يدعو إلى بذل جهد ووقت وانفاق المال في سبيل اختيار أفضل أفراد المنظمة وتدريبهم بالإضافة إلى حوافز مادية ومعنوية التي توفرها المنظمة ، كما هذا في سبيل الحصول على رضا هؤلاء الافراد اتجاه المنظمة ، وتعد الجامعة من المنظمات الخدمية التي لها دور مهم في اعداد الأجيال وتنمية المجتمع ولعل الدور الكبير يعود إلى الأستاذ الجامعي بصفته العنصر الفعال وإن ضمان أداء متميز لهذا الأخير والتزامه بأهداف مسطرة من طرف الجامعة ، يضمن مخرجات ذات كفاءة عالية فإن دور الإدارة الجامعية المحافظة على هذا المورد المهم ، وإن العدالة التنظيمية تعتبر مبدأً غداري للمحافظة على المورد البشري وإن تحقيق هذا المبدأ في الإدارة الجامعية يضمن المحافظة على مواردها البشري، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تهدف في المقام الأول إلى توضيح ذلك من خلال طرح التساؤلات التالية :

2. تساؤلات الدراسة

التساؤل العام :

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ؟.

- ويتفرع عنه التساؤلات التالية :

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ؟.

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ؟ .

- هل توجد فروق في العدالة التنظيمية تعزى لكل من القسم و الأقدمية ؟ .

- هل توجد فروق في الرضا الوظيفي تعزى لكل من القسم والأقدمية ؟ .

3. فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط.
- توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .
- توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .
- توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة .
- توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة .

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد المواضيع في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، ويعد من المواضيع الإدارية الفاعلة والمؤثرة في المؤسسة ، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

- كونها تبحث وتسلط الضوء على الدور الذي يلعبه أدراك العامل للعدالة التنظيمية في رضا الموظفين .
- الإهتمام بموضوع العدالة التنظيمية ، كونها تلعب جوهر العملية الإدارية في المؤسسة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها وإستمرارها .

- يلعب الرضا الوظيفي وتحقيقه دور فعال ويساهم في تحسين سمعة المؤسسة للجمهور الخارجي .

- الأهمية الكبرى لكل من مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي :

- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، يعتبر موضوع من المواضيع ذات الأهمية والفائدة العلمية ، لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة ، وكذا له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال العلمي .

5. أهداف الدراسة :

✓ دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

✓ تفعيل مبادئ منهج العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد الجامعة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية .

✓ الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثلجي بالأغواط.

✓ الكشف عن الفروق في المتغيرين تعزى للقسم والأقدمية.

6. أسباب إختيار الموضوع :

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

- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .

- التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في التراث النظري .

- لان الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري و يدخل ضمن إطار تخصصنا الأكاديمي وما يتطلبه من ضرورة التمكن فيه.

7. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1.6 المتغير المستقل وأبعاده :

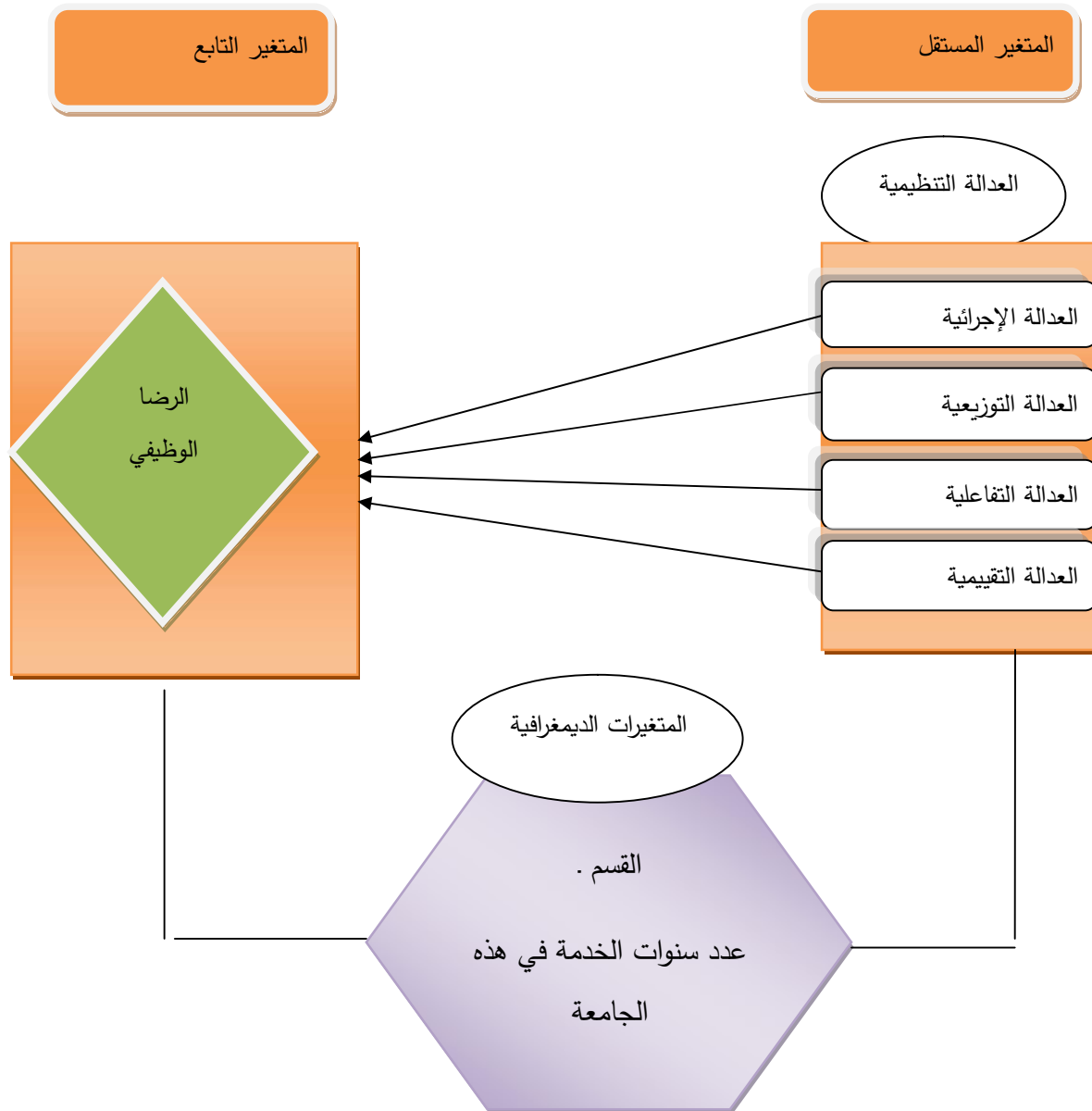
■ **العدالة التنظيمية:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين، وتنقسم إلى الأبعاد التالية :

- **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.
- **العدالة الإجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية .
- **عدالة التعاملات (التفاعلية):** وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.
- **العدالة التقييمية:** وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري ، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ، مما يعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه.
- **ويعرفها إجرائيا :** على أنها حالة يشعر بها الفرد بالمساواة من عدمه من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير وكذلك لمقارنته للمعدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين .

2.6 المتغير التابع الرضا :

- **الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل .
- **إجرائيا :** هو الحالة الشعورية للفرد عند تحقيقه لغاية ما او وصوله إلى هدف معين.

7. نموذج الدراسة :



الشكل رقم (01) : يمثل نموذج الدراسة (من إعداد الطلبة)

8. الدراسات السابقة :

1.8 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

1.1.8 الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة سمية جقيدل (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الأغواط نموذجا . بالإضافة الى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة حيث تكونت من (521) عامل من مقاطعة الأغواط اختارت بطريقة عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقيق من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات) واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختيار سيفيه عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية (1 . 5 سنوات في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5 . 10) سنوات في مستوى الإلتزام التنظيمي كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي (جقيدل، 2015، ص151،10).

- ✓ دراسة سعيد عايض الأسمرى 2012-2013، بعنوان مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران العدالة التنظيمية .
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران . - معرفة إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية (الوظيفية) .
- وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ويتكون مجتمع الدراسة من (127) موظف .
- تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
- ✓ تبين أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان بدرجة مرتفعة .
- ✓ تبين أن درجة تطبيق الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين كان مرتفعاً .
- ✓ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لكل من متغير العمر ومتغير المؤهل العلمي ، ومتغير الراتب الشهري . (الأسمرى 2012، ص 6، 139)،
- ✓ دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- ✓ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة .
- أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفاً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر من 6 وزارات فلسطينية

في غزة وتم تصميم استبانته لجمع البيانات واستخدام اختبار والتباين الأحادي واختبار تلهمان للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط برسون براون واختبار ألفا كرونباخ .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93% .

✓ وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج محايدة .

✓ لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار وآراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يخضعون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20% .

✓ توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن يساوي 59.59% .

✓ أثبتت الدراسة وجود علاقة بين مغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . (رشدي، 2007، ص4 ، 29)

✓ دراسة (Nichoff and Moorman, 1998) بعنوان:

Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.

وأكد فيها من خلال استنتاجاتها على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات المواطن بشكل أكثر من أبعادها الأخرى. كما واستخلص الباحثان إن هناك درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطن التنظيمية بشكل عام ، مما يشير الى أن التنظيم له دور أساسي وفاعل في زيادة ثقة العاملين وان العدالة الإجرائية تسهم إلى حد كبير في إدراك العاملين للتنظيم العاملين به .

كما توصلنا إلى أن التبرير المقبول او المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي الى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة مع عدم تقديم أية مبررات .

كذلك لزيادة تفعيل إدراك الأفراد في التنظيم لابد وأن يعامل الأفراد بواسطة الرؤساء ن لمعرفة مستوى عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات التي يواجهونها . من أجل تقديم شرح مناسب للقرارات الى الأفراد الذين يتأثرون بها حيث أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات . (Nichoff and Moorman, 1998 .p 351.357)

2. دراسة أحمد رضا بلال وفروة مقدس وسميرة خالد (2015)، بعنوان: " تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عن طريق التوسط في دور الملكية النفسية " . هدفت هذه الدراسة إلى حصول المؤسسات وصانعي السياسة ورؤساء المديرين الذين يعملون في الكليات الخاصة على فهم أفضل لقضايا مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورغبتهم في التعاون ومساعدتهم في نهاية المطاف على تطوير تلك الإستراتيجيات التي ستساعدهم على زيادة الفعالية التنظيمية .

وسوف يستخدم الباحثون الأطروحة كمادة مرجعية وسيقوم أصحاب الكليات الخاصة المتداخلة في تخطيط القوى العامة ومشاركة الموظفين بإستخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم الإستراتيجيات المحتملة التي يمكن أن تعالج بشكل كاف عدم مشاركة الموظف بعد التدريب في المؤسسات ، وانطلقت الدراسة من الفرضيات :

- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التوزيعية.

- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة الإجرائية .

- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التفاعلية .

- يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي .

- يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

ولقد اعتمدوا في جمع المعلومات في هذا الميدان على استبيان وطبقت على عينة عشوائية طبقية حيث تم جمع من الباكستان وكان عددهم 307 مفردة ، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج:

وجود علاقة بين العهدة التنظيمية والرضا الوظيفي ومع ذلك لايمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع كليات القطاعوغيرها من الصناعات في الباكستان . (Ahmed . Farwa2015, p5)

2.8. دراسات الرضا الوظيفي :

1.2.8 الدراسات العربية :

✓ دراسة كل من صياد حمزة ، مجدي بلقاسم 2020، بعنوان دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين ، دراسة حالة بمديرية النقل ولاية المسيلة،.

. هدفت الدراسة إلى :

✓ تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المدروسة عن الرضا الوظيفي والأداء .

✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العينة المدروسة .

✓ التعرف على علاقة وأثر الرضا الوظيفي في مستوى أداء العاملين بالعينة المدروسة

- ✓ التعرف على العامل الأكثر تأثيراً من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمتمثلة في الحوافز والمكافآت ، ظروف العمل ، تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل ، الانتماء للمهنة ، الأمن والاستقرار الوظيفي (في مستوى أداء العاملين للعينة المدروسة) .
- ✓ الخروج بالتوصيات اللازمة التي تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ وقد استند البحث على المنهج الوصفي والتحليل ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ويتكون مجتمع الدراسة من (35) عاملاً تقريباً .
- ✓ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ ان مستوى القبول العام لمتغير أداء العاملين في مديرية النقل لولاية بدرجة متوسطة .
- ✓ المحاولة من طرف العمال من أجل تحسين الأداء .
- ✓ . العمل أكثر للحصول على تقييم لادائهم يكون يتوافق مع جهودهم ويزيد من رضاهم . (صبياد ، محيّد، 2020، ص 4 ، 38)
- ✓ دراسة كل من أحمد حمدان لفته ، سلام داود جاسم وثامر نعمة حمد 2007، بعنوان الرضا الوظيفي للمرشدين الزراعيين في العراق.
- ✓ هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة المكونة من 90 مرشد ، إضافة إلى التعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات البحث المرتبطة بالعمر ، الجنس ، تقدير الجهود ومديرية الزراعة .
- متغيرات الدراسة : العلاقة مع الرؤساء ، العلاقة مع الزملاء ، الاستقرار الوظيفي ، سياسة الإدارة ، الراتب والحوافز .
- الادوات الاحصائية المستخدمة : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الثبات ألفا كرونباخ ، معامل الارتباط بيرسون ، الانحدار المتعدد.
- نتائج الدراسة : توصل الباحثين إلى :
- وجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة والرضا الوظيفي .

- وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وتقدير الجهود. (لفتة وآخرون، 2007، ص25، 32).

✓ دراسة مريم دحدوح (2015_2016) بعنوان : دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية ، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .

✓ هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي .
✓ الكشف عن تأثير العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية على درجة الأداء الوظيفي للموظف .

✓ معرفة تأثير سياسة الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الجامعية
✓ التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة العربي بن مهيدي .
✓ الكشف عن كيفية تأثيرالعوامل الشخصية للموظف على أدائه الوظيفي .
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تألفت عينة الدراسة من.وأظهرت النتائج أندرجة الرضا الوظيفي للموظفين كانت متوسطة ، وأظهرت ايضا أن العوامل التنظيمية للمؤسسة الجامعية تأثر على درجة الأداء الوظيفي للموظف ، وأشارت النتائج كذلك إلى وجودعلاقة تربط الأجر والحوافز بالرضا الوظيفي ،كلما كانت درجة الرضا الوظيفي للموظف كبيرة ، كلما زاد مستوى تحسين أدائه والعكس .

وقد استند البحث على المنهج المسح الوصفي ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ويتكون مجتمع الدراسة من(630) موظف إداري.(دحدوح 2015ص12، 169)

2.2.8الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة .(1997) Leckie, G.J. and Brett.J بعنوان :
Job Satisfaction of Canadian University Librarians: A National Survey.
.College & Research Libraries

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية الكندية من خلال دراسة المتغيرات التالية : الوضع المهني ، الوضع الإداري ، مشاركة العمال في التخطيط واتخاذ القرارات بالمكتبة ، قضايا الجامعة (سياسات الجامعة وأهدافها) ، الخدمات المكتبية . وقد تمت الدراسة من خلال مسح شامل لجميع المكتبيين العاملين بجامعات كندا وعددهم 1558 مفردة ، وقد تمت مقارنة النتائج من خلال المتغيرات السابقة الذكر بالإضافة إلى متغير التخصص - المكتبيين المتخصصين وغير المتخصصين-

وتوصلت إلى وجود رضا عن الوضع المهني والأكاديمي إلا أنه هناك حالات من عدم الرضا فيما يتعلق بأبعاد أخرى مثل الأجور وضغوط العمل وظروفه ، كما أنه هناك تفاوت بين مستويات الرضا الوظيفي حسب معيار التخصص حيث ارتفع لدى العاملين المتخصصين بالنسبة للأبعاد المذكورة سابقا وينخفض عند العاملين غير المتخصصين خاصة بالنسبة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف وخطط المكتبة (p47 Leckie 1997 ,

✓ دراسة Sierpe, E. (1999) بعنوان :

Job Satisfaction among Librarians in English-Language Universities in Quebec. Library & Information Science Research

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات اللغة الإنجليزية بكندا وتمت هذه الدراسة باستخدام طريقة Spector لقياس الرضا الوظيفي على ثلاثة جامعات وهي : Bioshop's , Concordia , Mc Gill وذلك من خلال دراسة مسحية للمكتبيين العاملين بهذه المكتبات والمقدر عددهم ب 81 مفردة . كما تم أيضا تطبيق طريقة مسح الرضا الوظيفي JSS المتكون من 36 وجها والمقسم إلى ثمانية أبعاد مختلفة مؤثرة في الرضا الوظيفي ، وهي : الأجر ، الحوافز ، الإشراف ، المزايا ، إجراءات العمل ، جماع العمل ، طبيعة العمل ، المكافآت ، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المكتبيين راضون عن وظائفهم ، في حين هناك بعض الجوانب التي ينعلم فيها الرضا مثل

الاتصال وإجراءات العمل ، كما تمت دراسة أيضا بعض المتغيرات وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمكتبيين مثل الخصائص الديمغرافية كالجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، وتمت مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج دراسات سابقة أخرى. (499- p479 , 1999 sierpe)

3.8 الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا :

✓ دراسة شذى لطفي محمود محمد (2012) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية بنابلس ، فلسطين ، بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقا للمتغيرات المستقلة (العمر ، المؤهل مقدمة العلمي ، الجنس ، سنوات الخبرة ، نوع المدرسة ، موقع المدرسة والراتب) ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة ، وعدالة الإجراءات ، وعدالة التوزيع).
- درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير التقدير واحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات) ، ومتوسطة في مجال التعزيز والمكافآت .
- توجد هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم . (شذى ، 2012، ص)

9. التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين لنا من خلال عرض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت وإختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها وإختلاف القطاعات التي تناولتها ، وإختلاف البيئات التي تمت فيها ، كما بحثت متغير العدالة التنظيمية في المنظمات الأكاديمية فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل : الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي.

حيث تبين لنا في دراسة دراسة سمية جقيدل (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أنا هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الأغواط نموذجا . وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع.

وبالنسبة لدراسة دراسة سعيد عايض الأسمرى 2013.2012، بعنوان مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران العدالة التنظيمية .

وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان بدرجة مرتفعة .

تبين أن درجة تطبيق الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين كان مرتفعا .

هناك علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران .

حيث شهدت الدراسات السابقة الأجنبية مثل دراسة (Nichoff and Moorman,1998) بعنوان:

" Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior.

وأكد فيها من خلال استنتاجاتها على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات المواطن بشكل أكثر من أبعادها الأخرى. كما واستخلص الباحثان إن هناك درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطن التنظيمية بشكل عام. من أجل تقديم شرح مناسب للقرارات الى الأفراد الذين يتأثرون بها حيث أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات .

كما تاطرقت دراسة آيشا (Aisha.2009) بعنوان: العدالة التنظيمية وسلوك المواطن، ماليزيا

إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية ، سلوك المواطن التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا.

وقد توصلت الدراسة إلى هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطن التنظيمية الخمسة ، ووجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده المختلفة ، ولا يوجد أثر لكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطن التنظيمية.

ونتيجة لما سبق ، تأتي هذه الدراسة لفحص مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم الإنسانية والاسلامية والحضارة بالأغواط من وجهة نظر هيئة التدريس وقياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، والتعرف على العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ، ومتغير الرضا الوظيفي وكذلك معرفة الفروق في الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية تعزى لمتغير القسم والأقدمية في الجامعة .

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1 . مفهوم العدالة التنظيمية .
- 2 . تطورات العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي
- 3 . أهمية العدالة التنظيمية
- 4 . مبادئ العدالة التنظيمية
- 5 محددات العدالة التنظيمية
6. أبعاد العدالة التنظيمية
7. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
- 8 . مقومات العدالة التنظيمية
9. قياس العدالة التنظيمية
10. الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

تمهيد :

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

سوف نتطرق إلى هذا المتغير من خلال:

مفهوم العدالة التنظيمية والتطورات التنظيمية في الفكر التنظيمي وكذلك الأهمية التي تلعبها وكذا المبادئ ، مع ادراج أشكال العدالة التنظيمية ومحدداتها ، مع تبيان أبعاد العدالة التنظيمية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد ، يليها المداخل النظرية وكذلك مقومات وقياس العدالة التنظيمية ، وفي الأخير تم طرح الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

1. مفهوم العدالة التنظيمية :

. تعتبر العدالة التنظيمية وفقا للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي لأنها مجال البحث النفسي ، متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة العامة ووظائفها ، إلا أنها ظاهرة تنظيمية ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات فضلا عن أداء المنظمات ذاتها . (الشهيري، 2014، ص11)

وقد اعتبرت على أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (جودة، 2010، ص307).

وقد حظيت بالكثير من الإهتمام في الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي ،وأعتبرت على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة ، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز (البشاشة، 2008، ص429).

وتعكس العدالة التنظيمية كيفية التعامل مع العاملين من قبل الإدارة العليا من خلال تشريع الإجراءات التنظيمية 1990.GRENBERG

وتطبيق دراسة KARRIKAR&WILLIAMS أن العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . (KARRIKAR&WILLIAMS p,114)

كما هناك من يعرف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساوات والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تغير مدى علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد وإدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتحقيق إلتزاماتهم إتجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وتسهم العدالة في المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة (غانم، 2015، ص338).

لقد تركزت رؤية الباحثون على أن المكون الأولي للعدالة التنظيمية في بداية ظهورها على يد (adman) بالعدالة التوزيعية لأنها تعمل على منح التخصصات لبعضهم أو الحصول على بعض النتائج دون غيرها ، وبالإعتماد على نظريته للمساوات لتوزيع المكافآت نتيجة مساهمته في المخرجات ، أي التركيز على الإجراءات المتبعة اتجاه الأفراد بغض النظر عن العوائد وسميت بالعدالة الإجرائية ثم انبثق البعد الثالث وسمي بالعدالة التفاعلية أو عدالة التعامل (الداية 2012، ص24).

. وأي أن الموظف يقيم مدى العدالة لأي إجراء أو قرار قي المنظمة وفقاً لمبدأ (التوازن والتصحيح) ، والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالموظفين مقارنة مع قيمة المدخلات ، أما التصحيح فهو يشير إلى جودة القرارات أو الإجراءات التي تجعلها عادلة ومناسبة ، (أبو سمان ، 2015 ، ص19).

2. تطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي :

لقد تم تناول المدارس الإدارية بشكل مباشر وغير مباشر لموضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة قوية بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما ، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما الموظف والمؤسسة ، ولقد أخذ هذا المفهوم إهتمام كبير من الباحثين والمدارس وفي ما يلي نعرض تطور المفهوم في عدد من المدارس النفسية والإدارية:

2. 1. مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

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

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

2.2 : مدرسة التنظيم الإداري لهنري فايول : لقد حدد هنري فايول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي :

✓ عدالة التوزيع :

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

ب- مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.(رمضان وآخرون ، 2012 ، ص 44) .

✓ عدالة الإجراءات :

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

ب - المركزية : عرف فايول المركزية بأنها التقليل من أهمية دور المرؤوسين في حين أن اللامركزية Decentralization تعني زيادة أهمية دور المرؤوسين وتحديد درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على خصائص المنظمة التي يعمل فيها المدير ، (هلال، د، س، ص 12)

ت - الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب المحافظة على العامل الماهر لان البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين ، ومن جهة أخرى يؤدي الاستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الانجاز (الجبوسي ، جاد الله ، 2008 ، ص 42)

✓ عدالة التعاملات:

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

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

ت - التأديب (النظام والإنضباط) Discipline

يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها ، وهنا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب (عاشور وآخرون ، 2003 ، ص 48) .

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

3.2 . مدرسة التنظيم الإداري لماكس فيبر :

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

4.2 . مدرسة العلاقات الإنسانية :

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في إبراز القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أساس لحلها ، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتتقي مع مصالح المؤسسة ، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

5.2 . المدرسة السلوكية :

فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين (معمرى ، 2014، ص56، ص 57).

3. أهمية العدالة التنظيمية :

إن أهمية العدالة التنظيمية تلعب دورا هاما في تماسك النظم الإدارية في المنظمات ،وتعتبر في حقل الإدارة العامة من الموضوعات الفاعلة والمهمة ، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر على إنتاجية وربحية المنظمات هو ما يدركه الموظفون من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية فهي تمثل أحد المكونات الأساسية للبقاء والاستمرار ، نظرا للثقافة والتعليم الذي امتد إلى شرائح وطبقات واسعة في المجتمع ساعد في اتساع مدارك الأفراد بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغلهم أكثر بالماديات في تحقيقها ويتمثل ذلك في :

✓ تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف (المنظمة) المؤسسة لهم ، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم و بالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح و العمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة و سمعتها (عساف ، 1994 ، ص 128) .

✓ يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة ، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمداخلات و المخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأوون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة و تعمل على تغييبها .

✓ تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين ، و إثارة دافعيتهم للمزيد من العمل و الولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل و الإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها .

✓ إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة ، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين و مصالحهم ، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء و وجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية أحد أهم مسبباته . (السبي ، 2012 ، ص 129) .

وحسب ماجاء في دراسة (Brockner)

تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين :

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

✚ الثاني : أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم . (أبو جاسر ، 2010 ، ص 08)

✓ تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة ، حيث تعمل على جذبها و خصوصا الطموحة منها ، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات ، الاعتراف بالتمايز في الأداء ، في الكفاءات والقدرات يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات . (القريوتي ، 2003 ، ص 50) .

✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية .

✓ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب .

✓ وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم .

✓ كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد ، و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم

للعدالة و الشائعة في المنظمة . (أبو جاسر ، 2010 ، ص 16-17) .

✓ تبرز أهمية و جود عدالة تنظيمية و شعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة لا
التغني فيما يلي يمكن أن توضح في العناصر التالية :

✓ تهيئة العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية و الكيان والاستقرار على جانب
إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق و الجدارة فمتى توفر هذا زاد
إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم و السعي الدائم لخدمتها و رقيها إن تعميم تطبيق
تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، و
قيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
✓ كذلك تعمل على تحقيق الاندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة ر
و تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل و الإنجاز ، و تدعم روح الجماعة
داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها (بلوط ، 2002 ، ص 309) .

و بصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا و اهتماما كبيرا من طرف الباحثين
و المنظرين لدراساتها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم
داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة و
تطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية و تميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صيت
و صورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم
إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية

4. مبادئ العدالة التنظيمية :

إن الحديث عن موضوع العدالة في مكان العمل ، لابد أن ينطلق من مجموعة مبادئ
واضحة ، تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية ، هذه المبادئ ليست وليدة
اللحظة بل هي قديمة في عمومها قدم الفكر الإنساني .

فالعدل يعد من أساسيات الإدارة السليمة والفعالة ، والعدالة مطلب أساسي بين القائمين
على المنظمة والعاملين فيها ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها
ونموها ، وحتى تسود العدالة في مكان العمل لابد من مراعاة النقاط التالية :

(سحوت،2015،ص123،122)

1.4. مبدأ الشفافية : يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة ، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتهجين منها ، وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف ، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه . ويشمل مبدأ الشفافية على المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة ، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه ، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود ، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .

2.4. مبدأ الجدارة: يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية ، تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة ، وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقديم الحوافز ، وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي ، فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه مجهودات العاملين ، إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة ، ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة على حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم ، مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وكل حسب جدارته في العمل .

3.4. مبدأ المساواة بين العاملين: يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين ، بالابتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية ، وذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية ، كما أن المساواة من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين ، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناءً على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية ، والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهم من الأمور المألوفة ، كالواجبات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير ، فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز .

4.4 مراعاة الفروق الفردية : إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوين في المهارات والقدرات ، بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم ، وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد ، وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته، وعلى الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح ، يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد .

5.4 مبدأ الالتزام المتكافئ : يتجلى هذا المبدأ في استعداد العاملين للالتزام بالقواعد التنظيمية ، وهذا في ظل شرطين هما :

✓ أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين .

✓ إن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم ، يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية ، حتى لو كانت مخالفة لاختيارياته ، ويتحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل ، ويترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين والمنظمة .

ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين ، من خلال المعايير التالية:

✓ حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متبادلة .

✓ تشترك المنظمة والأفراد في صياغة القواعد والقيم التنظيمية ، التي ستحدد دور كل طرف داخل المنظمة .

✓ يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة ، ذلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة ، وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة . ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم ، في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤدون ما عليهم ، في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل .

6.4. مبدأ الواجبات الطبيعية : يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة

قراراتها في ضوء الالتزامات المتعددة ، والتي تشمل :

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين ، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
- يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم .
- يجب ألا تسبب مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة .

ويستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام ، بما يتناسب مع تخصصات العاملين وقدراتهم ، بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيامهم بأدوارهم وواجباتهم الأساسية .

7.4. الالتزام بالمعايير الأخلاقية : إن تباحث مسألة توفر العدالة التنظيمية ، لابد أن

تنطلق من معايير أخلاقية تأسس ملامحها داخل المؤسسة ، وتدعمها بشكل ينعكس في سلوك العاملين وفي قيم المدراء والمشرفين داخل مختلف المصالح والوحدات الإدارية ، وقد أظهرت إحدى الدراسات ارتفاع عدد الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي أبدت اهتماما متزايدا بالعمل طبقا للمعايير الأخلاقية الصحيحة ، وقد يرجع هذا إلى تفشي مظاهر عدم الرضا والامتعاض والسخط في أوساط الأقليات العرقية والشباب والفقراء ، وترتبط الأخلاقيات ارتباطا وثيقا بمبادئ تحقيق العدالة والتي تقوم على بعض العناصر الأساسية الآتية :

● توحيد الإجراءات : يجب أن تكون الإجراءات موحدة ، فإذا تم مراعاة هذا المبدأ

استطاعت المنظمة التأثير على آراء واتجاهات العاملين حول وجود عدالة ومساواة تسود المنظمة .

● عدم التحيز والمحاباة : يجب ألا تتخذ القرارات على أساس المصالح الشخصية ، ويجب

أن تتخذ القرارات على أساس المصلحة العامة وليس الخاصة ، فشعور العاملين بالعدالة يجب أن يؤسس على أساس موضوعي بعيدا كل البعد عن المحاباة أو تصفية الحسابات.

- **التمثيل :** بمعنى أن تتناسب القرارات المتخذة أو المطبقة مع كل فئة من فئات العاملين على حدا ، أي أن تراعي هذه القرارات كل الفئات التي ينتمي إليها العاملون ، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات تتعارض ومهام العاملين أو خارج نطاق تخصصهم .(سحوت،2015،ص126)

• 5. أشكال العدالة التنظيمية :

- تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية ، التي كانت و مزالست وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية ، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها ، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي :

• 1.5. العدالة الداخلية :

- يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة ، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة ، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي تحصل عليها نائبه ، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا .(بلوط ، 2002،ص306)

- وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها ، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت ، المؤهلات ، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة ، كأن يجعل مثلاً راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة ، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمها (حمود ، الخرشة ، 2007،ص 50)

• 2.5. العدالة الخارجية :

- يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على المقارنة بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون في عدد من مؤسسات مختلفة تعمل في صناعة النسيج ، والمهم في هذا شكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات ، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي

لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية ، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة ، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات .

• 3.5. العدالة الفردية :

- تعرف من خلال المقارنة التي يعتمد عليها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشرط والمتغيرات الوظيفية التي تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة ، (بلوط ، 2002، ص308،307)
- إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ، كان يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة ، ويقارن ما يحصل عليه من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ، ومن هنا يستطيع العامل تقييم ما يحصل عليه هو ، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا ، ويحكم على مدى عدالة ، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته (حمود،الخراشة،2007 ص50)
- إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة العمل بالمؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها .

6. محددات العدالة التنظيمية :

رغم أن الدراسة الراهنة تضع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل إلا انه تجدر الإشارة إلى العوامل المؤثرة في تقييم الأفراد لدرجتها في المنظمة التي يعملون بها، حيث تعتبر هذه المتغيرات ذات فائدة في عملية التحليل الإحصائي، ويمكن اعتمادها كمتغيرات وسيطة و إستغلال فئاته في دراسة الفروق الإحصائية التي تساهم في إثراء النتائج،ويمكن تلخيص هذه المتغيرات فيما يلي:

6. 1. بيئة العمل الداخلية:

من تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة الأفراد العاملين في هذه البيئة ، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم (العديلي، 1995، ص95). حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها ، كون الحديث العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها . فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة ، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق ، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين ، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون ، سينعكس ذلك إيجابا على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية (الاسمري، 2012، ص26) ومن بين عناصر البيئة الداخلية عن المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

1.1.6 الهيكل التنظيمي: في يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة المنظمة والعاملين فيها " (الفريوتي، 2006، ص50) . والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية ، فمن خلاله : تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، ومنها نذكر :

➤ **درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات:** وتشير المركزية إلى " تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا ، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى " (مؤيد، 2008، ص60) . وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما :

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

➤ **هرمية السلطة :** وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية ، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس ، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة . وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس . فمما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية ، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار ، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية ، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ، بما تتيحه من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية . يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة ، بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار ، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية . وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم ، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين . وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية ، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وزيادة درجة هرمية السلطة ، إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية (الطحيح، علي، 2003، ص61).

➤ **درجة الرسمية:** ويقصد بالرسمية في الهيكل "الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا ، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عنها (مؤيد، 2008، ص66).

حيث أنه ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي " الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها من المتوقع تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية ، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون

مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات ، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحه ليفنتال leventhal فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات ، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية، ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة . وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطا فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة ، وهذا ما سيدعم شعور العاملين بالعدالة الإجرائية (الطحيح ، علي، 2003، ص61، 62).

2.1.6 مستوى الأجر: يعرف الأجر بأنه : " المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تنصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة ، باليوم ، بالشهر ، بالقطعة " . ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد ، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع ، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور . فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا مساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشاهة من الوظائف في منظمات أخرى ، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة " (الوليد، 2009، ص95) . هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع الخطوات التالية: (جاري ديلسر ترجمة عبد المعتال، جودو، ص383):

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف .

- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية . وضع معدلات ملائمة للأجور .
- 3.1.6 مستوى الإستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه " عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة ، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع " ، والاستقطاب نوعان هما : (عباس، 2011، ص102)
- ✓ استقطاب داخلي : يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .
- ✓ استقطاب خارجي : وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها . إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية . كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا ، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم (الاسمري، 2012، ص28)
- 4.1.6 التدريب: يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية ، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب . إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح ، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية . وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب " (زايد، 2006، ص172، 168) :
- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها .

- حرص الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ .
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج معين . تدريبي

5.1.6 تقييم الأداء : يقصد بتقييم الأداء أنه " العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق (الأسمرى 2012، ص29). وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم ، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء (زايد ، 2006، ص174). ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر : (الاسمري ، 2012، ص29)

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية

- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء
 - تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيه لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود . السرية .
- 6.1.6 القيم التنظيمية:** يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة ، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم ، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم ، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوءها والتي ستنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها ، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك ، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في

مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ، ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي (البيومي، 2011، ص42، 45) :

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

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

✓ **مبدأ الجدارة والكفاءة** : يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية ، وبعبارة أخرى

تشير الجدارة والكفاءة إلى احترام التميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين العاملين وتقديمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤسائهم ودون ضغوط وتدخلات من المنظمة . وإن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي ، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه .

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

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

✓ **حل النزاعات في العمل :** يجد المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالب بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أو أكثر ، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين . ويتدخل المشرف بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض

النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية . وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته ، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل . وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعالاً في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك . وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلولاً ملائمة له مهمة جداً لشعوره بالعدالة . (تير ، 2007، ص119).

✓ 2.6 البيئة الخارجية للمنظمة:

✓ تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها ، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام ، عاملين ، قوانين ، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها منتجاتها ، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة ، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية. (زايد، 2006، ص110، 117)

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

✓ 2.2.6 المتغيرات الاقتصادية: هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة ، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة . فمثلاً ، قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر ،

هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب ، الأجور ، الحوافز ، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .

✓ 3.2.6 المتغيرات الاجتماعية : تعكس تلك المتغيرات القيم ، العادات ، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد : مستوى التعليم ، نمط الحياة الاجتماعية ، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات ، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدد نظم العدالة في المنظمات.

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

✓ 7. أبعاد العدالة التنظيمية :

✓ على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات ، وبالرغم من إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد ، إلا أن طبيعة هذا الم مفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد ، وفي هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ، وهناك من اعتبر عدالة التعاملات جزءاً لا يتجزأ

من عدالة الإجراءات في حين يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية:

- ✓ 1. العدالة الإجرائية
- ✓ 3. عدالة التفاضلية .
2. العدالة التوزيعية.
4. العدالة التقييمية .



. الشكل (2) : يمثل أبعاد العدالة التنظيمية (من إعداد الطلبة)

7. 1. العدالة الإجرائية : (procedural justice)

تعرف على أنها مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافأة عادلة ، وتعرف أيضا بدرجة الشعور المتولدة لدى العاملين عند استخدام الإجراءات في تحديد المخرجات التنظيمية ، وموضوع العدالة الإجرائية ينظر إليه كوسائل لتحقيق الغايات ، وأيضاً كوسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساس تقييم أدائه ، وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقيق إلا بتوفر شرطين هما : (سكر، 2013، ص39).

✓ الشرط الأول : أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) الثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات .

✓ الشرط الثاني : على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني(العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات . (زايد ، 2006 ، ص22)

مع أ (Thibaut .Walker 1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات ، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal. 1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية ، (أبو تايه 2012، ص151، 152) ، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل فإن عدالة الإجراءات تعني " مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القاعد الإجرائية (06) ست التي يقوم عليها هذا النموذج وهي كالآتي :

1. قاعدة الإستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات ، إذ مظهر مايبيرر ذلك ويدعمه .

2 . قاعدة الأخلاقية :أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا لمعايير الأخلاق السائدة.

3 . قاعدة قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار، وجهات نظر أصحاب العلاقة.

4 . قاعدة عدم الإنحياز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مخريات عملية إتخاذ القرار .

5 . قاعدة الدقة : يجب أن تتخذ القرارات بناءا على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

6 . قاعدة الإنسجام : يجب أن ينسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات . (زايد 2006، ص25،24) .

إن ما يلاحظ في هذا الطرح أن القواعد لا تتمتع بأثقال و أوزان متساوية في أغلب الأحوال بل أن الأفراد يميلون بصورة إنتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفق لمقتضيات الموقف ، كما ن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون ، وذلك من خلال احساس العامل بمدى عدالة الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية ، وهذا مايزيد دافع الالتزام بها وتنفيذها ، وقد كشف علماء السلوك وجهتين للعدالة الإجرائية هما :

. الجانب المادي أو الهيكلي : الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية داخل المنظمة مثل (إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل ، الترقية) .

. الجانب الإجتماعي : والذي يعبر بدوره عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات (أخذ رأي العاملين في صنع القرار مستقبلا) وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات . (الصيرفي ، 2005 ، ص311).

إلا أن غياب العدالة الإجرائية يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكات التنظيمية السلبية ، غير أن بعض الكتاب يرون أن عدم عدالة الإجراءات يمكن أن يكون له مردود إيجابي إلى جانب مردوده السلبي (Ulkk, 2001) فبإفتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه "ضعيف" أو " غير مقبول " عملية

غير عادلة ، فإن رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق ، أولها أن يتغاضى عن نتائج تقييم الأداء ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر فما يتعلق بالأداء وأخيرا يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم الإجراءات بشكل ايجابي على دوافع وأداء العامل في حال رغب في إثبات خطأ النظام أم "الانتقام" إذا جاز التعبير عن طريق تحسين أدائه (زايد ، 2006 ، ص 25 26) .

7. 2. عدالة التوزيع : (Distributive Justice):

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص مايتحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لايركزون فقط على كمية العوائد التي يستفدون منها بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات(جودة ، 2010 ، ص309).

إذ تعرف بعدالة التوزيع بأنها ادراكات الفرد للعدالة المخصصة التنظيمية والنتائج (Abdallah.Alomaim,2011,p39)

كما تعرف بأنها عن توزيع متساو للموارد على العاملين بالرجوع إلى معايير محددة سلفا، بمعنى وجود معايير موضوعة سلفا يتم علأساسها توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية. (Mehmet,Gul,2011?p136)

وحدد أرجان (Organ,1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيع في المنظمات هي:
قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية) يجب أن يتساواوا بفرص الحصول على المكافئات، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير

فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية (العطوي، 2007، ص149).

قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (العبيدي، 2013، ص81)

7. 3. عدالة التفاعلية (التعاملات) :

فهي تعكس سلوكيات وتفاعلات الأفراد من خلال إحساسهم بمدى عدالة التعاملات ، المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (المغربي 2007 ص309) الرسمية أو مدى معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، وتتمثل في المعاملة بآداب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والمصارحة واهتمام الرئيس بمصالح الموظف ، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها المدير الموظف أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية كتغيير الأداء ، وتوزيع الوظيفة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات التي تخص التنظيم حيث أنها تؤثر بطريقة مباشرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة التعاملات:

1. مراعات أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض .

2. تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .

3. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعات كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات .

4. عدالة المعلومات فيما يتعلق بمبررات القرارات وردود الفعل .

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الإجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، ومن ثمة بناء التصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات ، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل بسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي ، زيادة النزوح لترك العمل (الخرشوم 2010 ، ص 312. 313)

وتضم عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما (سكر .2013ص414)

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

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

فعادلة التعاملات لاتعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة نفسه (عدالة الاجراءات) ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار ، كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعا من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات وفقا لرأي الباحثين "بيز وموج"فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر العاملون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة ، وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذ القرار وهي (أبو تايه، وآخرون 2012، ص151، 152):

✓ الثقة : تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم .

✓ الإحترام : يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهذيب .

✓ الملائمة : يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة (أي غير ملائمة) كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو عمره أو دينه، والتي قد تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين .

✓ التبرير : وبتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار . وغياب التبرير قد يجعل العامل يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا .

وفي العديد من الحالات يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتفاعل العادل بين الأشخاص بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتفاعل العادل بين الأشخاص، لذا فإن عدالة التفاعل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ، كما أنها تعكس أخلاق ومقدار الاحترام التي يبديها الرئيس عند اخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار. وتعكس عدالة التفاعل أيضا مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الاجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، وهيتتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار ، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة . (سكر 2013 ص414).

7. 4 العدالة التقييمية Evolutional Justice :

بين (الحوامدة ، 2004) بأن العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث خلال مجموعة ملاءمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف ، وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز ، وكذلك عدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين .

كما أوضح (جاب الله ، 1991) أن العدالة التقييمية المصفاة الحقيقية للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة ، إلى جانب إمكانية الوقوف

عند الاختلافات الفردية في أداء وسلوك العاملين ، وكذلك الاختلافات التنظيمية ، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء ، شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفعاليتها ، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء فيها ، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تقتدر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة .

ويتم من خلالها تقييم أداء العاملين بطريقة عادلة ونزيهة لتؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي ، وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم، مثل : الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية ، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمراً ضرورياً ، في نجاح المؤسسة ، وبناء الثقة في عدالة التقييم(المعاينة 2005،ص35)، ولتحقيق العدالة التقييمية لا بد من مراعاة الأمور التالية عند تقييم أعضاء الهيئة التدريسية : (السبعي،2012،ص33)

✓ مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم.

✓ إعطاء جميع العاملين الفرص المناسبة للترقية كلما تقدموا بعمل مميز.

✓ اطلاعهم على مؤشرات تقييم الأداء مسبقاً .

✓ إعطاء الفرصة للتظلم على نتائج التقييم غير العادلة .

✓ إعطائي الفرصة لتقييم أدائي ذاتياً .

فالعدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك العاملين بشفافية ، ونزاهة التقييم الذي يقيمه لهم المدير المباشر ؛ مما يعزز لديهم الرضا الوظيفي ، وإعطائهم فرصة لتحسين الأداء المتميز وروح الإبداع.

- من خلال الاستعراض السابق لابعاد العدالة التنظيمية يتضح أن تحقق العدالة التنظيمية عملية معقدة ، ويرجع هذا التعقيد الى الترابط الشديد بين أبعاده، هذا ما يوضع المنظمات الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ .

8. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية :

يذكر (البدراني 2010) أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر ، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه عن عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم (آدمز 1963 Admas) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الإتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية (لشايين 1985Shayen) حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في لحوافز والحاجات (البدراني ، 2010، ص27) . وفيما يلي أهم النظريات التي منها اعطي تفسيراً لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية

8. 1. نظرية العدالة لآدمز Admas :

تعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام 1963 التي نادى بها آدم (1963/1965) ، إذ يعتقد أن سلوك الأفراد في المنظمة تتأثر بدرجة كبيرة بالجهود التي يبذلها (المدخلات) وبالعوائد التي يحصل عليها (المخرجات) من تكاليف ، أي مقارنة نسبية مع معدل مخرجات زملائه في المنظمة الى مدخلاتهم وفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا الوظيفي عندما يتساوى المعدلان ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان (till and karran, 2011, p46)

يعرف آدمز المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر ، والحالة الاجتماعية والتعليم ومدة الخدمة والمهارة ، في حين تعرف المخرجات على أنها إستلام حق مشروع خاص بالفرد مثل الأجر الترقية الاجتماعية المكافآت (زهير، 2014، ص190)

هذه النظرية لها مساهمات بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور ، وعلى المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار المقارنات في العاملين العمال ، وذلك عند تصميم برنامج المكافآت ، كما أوضحت بعض الأساليب التي

يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساوات ،وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل "الغياب ، الإستقالة أو الإتجاهات السلبية أو الإحساس بعدم العدالة أو انخفاض الأداء " .(ادريس والمرسي ،2002ص400)

8. 2. نظرية المساوات لرولز Rawls :

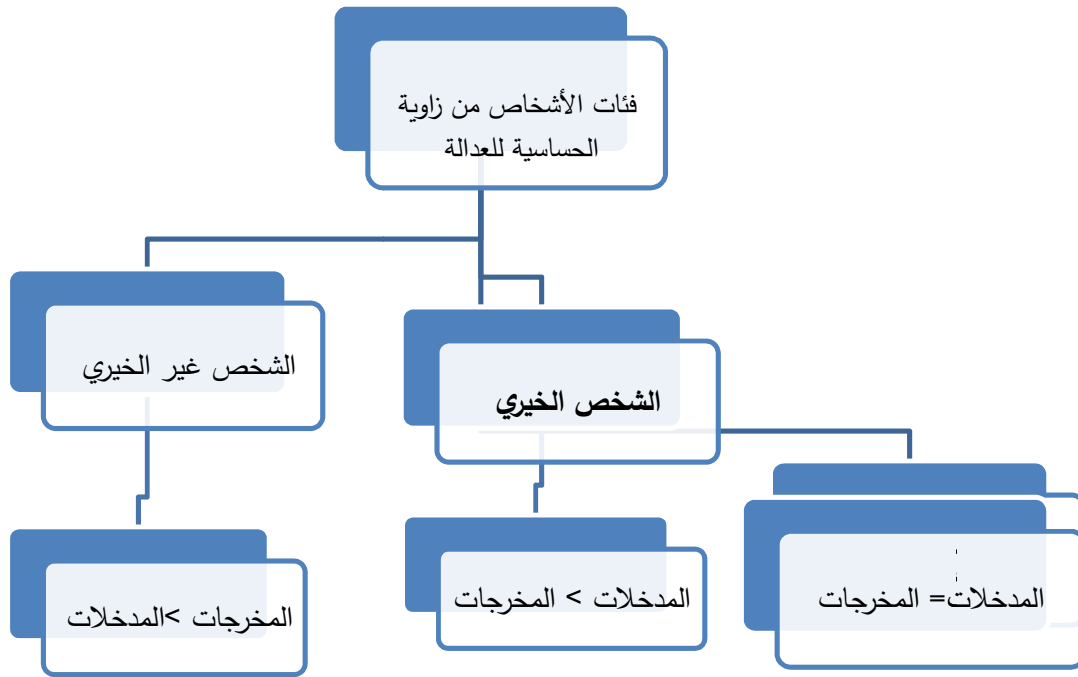
إن المعاملة حسب نظرية العدالة عند رولز أنها وجدت في ث(03) ثلاث تصورات وهي:

- ✓ **التصور الشخصي :** ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة .
 - ✓ **تصور العلاقات بين الأشخاص :** ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على إعتقادات متعارضة ، دينية، فلسفية ، أخلاقية .
 - ✓ **تصورات التعاون الإجتماعي :** يكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الإقتصادية ، والإجتماعية (الرباعي ،2013، ص 89، 90) .
- حيث يقول رولز Roawls أيضا أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة ، ويتوجب تصميم النظام الإجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلا حتى ولو إنقلبت الأشياء ، ولتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الإجتماعية والإقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة ، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة (جون رولز :
- ترجمة ليلي الطويل 2011 ص344)
- وقد قدم (هيوسمان 1987) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية يقسم الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي :
- ✓ **الشخص الحساس للعدالة :** ويتجه هذا الشخص في إتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة ، وهما زيادة مخرجات أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .
 - ✓ **الشخص الخيري :** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندها تزيد مدخلاته عن مخرجاته ، عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية .

✓ الشخص الغير خيري : هو الشخص الذي يشعر الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الجماعية بالجماعة المرجعية (تير 2007، ص 45) .

8. 3. نظرية الحساسية للعدالة:

تتعلق من مراعات عامل الفروقات الفردية في تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية من عدمها ، ويختلف الأفراد في إدراكهم للعدالة من خلال حساسيتهم نحو المواقف والقرارات الحاصلة في المنظمة ويتبع كل فرد طريقة معينة في سلوكه نحو إدراكه للعدالة التنظيمية كل حسب نوعه في الحساسية .



الشكل رقم (03) تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية

8. 4 . نظرية التبادل الاجتماعي :

وضع بلو (Blau) نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

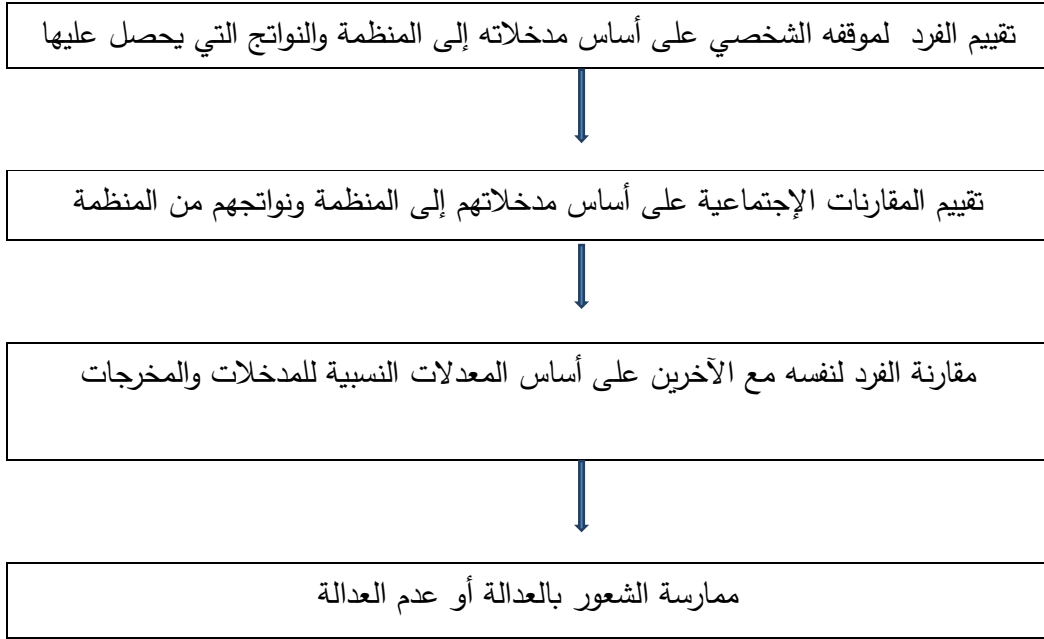
أ- بما أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، فإنه في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر ، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل ، وبمعنى آخر فإن الطرف الأول يحصل

على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) ، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته ب. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة الموقف ، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.(شذا 2012،ص19)

ب. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة الموقف ، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.(شذا 2012،ص19)

9. 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 وترتكز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعلية فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري ، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية أدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو مايبينه الشكل(04):



. الشكل رقم (04) يوضح مقومات العدالة التنظيمية . المصدر : (حسن ، 2002 ، ص 127)

10. قياس العدالة التنظيمية :

لقد اختلفت المقاييس التي يتم من خلالها قياس العدالة التنظيمية ، كما اختلفت الآراء حول عدد الأبعاد التي تقاس من خلالها، فمنهم من قاسها بعامل رئيس واحد، وبعضهم بعاملين، والآخر بثلاثة في حين ذهب بعضهم إلى أربعة عوامل (Greenberg ، 2011)، وهناك اتجاه حديث يؤكد مصداقية البناء الرباعي من الناحية السيكومترية ، ولعل أكثر المقاييس الرباعية شهرة هو مقياس “ كولكوت

والذي سيقس العوامل الفرعية الأربع التالية : العدالة (Colquitt ، 2001) “
التوزيعية ، والاجرائية ، والتعاملية ، والمعلوماتية ، حيث جاءت الدراسات اللاحقة مؤكدة لرصانة المقياس وقدرته على فرز الأربع عوامل هذه بصورة جلية . إن معظم مقاييس العدالة صممت بنودها لتقيس مواقف تتمثل فيها العدالة وليس عدم العدالة ، وإذا سلمنا جدلا بأن حساسية الأفراد للظلم أعلى من حساسيتهم للعدالة ، فإننا نتوقع أن نحصل على ادراكات مختلفة في الشدة وربما النوع فيها لو تم استخدام مقياس صمم بكلا الصورتين . فهناك أدلة على أن أدمغتنا أكثر حساسية للمعلومات السلبية التي تصلها ، مقارنة بالمعلومات الإيجابية عند تقييم (Ito ، Larson Smith .&Cacioppo)

الموقف ، لأن الظلم ينتهك وضعاً يتوقع الفرد ما هو عكسه ، أي أن الأصل هو توقع العدالة وليس الظلم ، وربما فسر ذلك سبب أن معظم الدراسات المنشورة تركز على الظلم، أكثر من العدالة (Greenberg 2011) injustice , justice .

وباستطلاع ما هو متوفر من مقاييس للعدالة ، رغم تنوعها ، يمكن أن نخرج بالتصورات التالية:

- إن مقاييس العدالة تقيس عدالة أحداث تمت في الماضي ، ولا تقيس توقع الفرد للعدالة مستقبلاً .
- المقاييس لا تقيس فيها إذا كانت العدالة مطبقة بالفعل في المنظمة، ولكن تقيس ما يدركه الفرد منها، فقد تكون العدالة مطبقة بالفعل في المنظمة، ولكن الفرد غير مدرك لها .
- إن رصدنا للعدالة تم غالباً من خلال سؤال الأفراد عن إدراكهم لها ، ومن النادر أن يتم سؤال الرؤساء عن مدى تطبيقهم هم للعدالة في مؤسساتهم وعلى أفرادهم ، ومن المتوقع أن يكون هناك نوع من التباين بين الإدراكين .
- من الممكن سؤال الأفراد عن عدالة المسئول المباشر للفرد ، أو عدالة المنظمة التي يعملون بها .
- من الممكن قياس العدالة التنظيمية لمجمل الفترة الزمنية التي عمل فيها الفرد ، مقابل قياس فترة زمنية محددة ، مثلاً آخر ستة أشهر .
- من الممكن قياس نوع محدد من أنواع العدالة الأربع ، أو تقياسها جميعاً ، حسب الغرض البحثي .
- من الممكن قياس العدالة في المنظمة بصورتها الكلية ، أو تخصيص جانب معين ، كتحقيق عملية تقييم الأداء ، أو مناسبة الراتب) .
- من الممكن سؤال الفرد عن مستوى العدالة حسب تطبيقها عليه (مثلاً : كيف تقيم عدالة تعامل رئيسك معك ؟) ، أو حسب تطبيقها على الآخرين في المنظمة (مثلاً : كيف تقيم عدالة رئيسك مع زملائك في العمل) .

وتعد العدالة مفهوما حساسا للثقافة التي نقيس فيها ، فما يبدو أنه سلوك عادل في ثقافة ما ، قد لا يبدو كذلك في ثقافة أخرى ، لذا فإن الترجمة الحرفية للمقاييس الأجنبية قد لا يخدم الغرض من عملية القياس ، لذا جاء المقياس العربي للعدالة التنظيمية الذي صممه كل من عثمان الخضر وهشام جادالرب ليعالج هذه المشكلات (Alkhadher & Gaderab, 2016).

11. الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية :

ان معظم الدراسات كان لها تأكيد ان غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أما بالنسبة لبعد العدالة الاجرائية ، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (مراد ، 2010 ، ص 17) .
- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب من العديد من النتائج السلبية مثل :
- زيادة النزوع لترك العمل ، زيادة الضغوط الوظيفية ، والصراع التنظيمي بين الأفراد . (الخشروم ، 2010 ص 312) .

خلاصة الفصل :

عالجنا في هذا الفصل أهم ما جاءت به أدبيات البحث حول مفهوم العدالة التنظيمية ، حيث يمكننا القول كخلاصة لما سبق أن العدالة التنظيمية مهمة لما لها من دور فعال في الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء ، فحصول الفرد على مستحقاته و شعوره بالعدل خلال من الإجراءات و التعامل معه بشكل منصف يسمح له بتوظيف طاقاته بشكل مثمر ويواصل تقديم أداء جيد فهذه الأمور تنعكس إيجابا على المنظمة من خلال استثمار تلك الطاقات التي يقدمها الفرد العامل في تحقيق أهدافها ، كما أن مظاهر المواطنة والالتزام والرضا الوظيفي والولاء ما هي إلا تعبير عن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ، وأن المشاكل التي تحدث كنقص الدافعية و انخفاض الأداء ومظاهر التغيب قد تكون مؤشرات لعدم إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ، وعليه تعتبر العدالة التنظيمية سلاح ذو حدين قد تكون مصدر النجاح والتفوق للمنظمة وفي نفس الوقت قد تكون العائق الذي يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

. تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
 2. أهمية الرضا الوظيفي
 3. أبعاد الرضا الوظيفي
 4. مسببات الرضا الوظيفي
 5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
 6. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
 7. طرق تحسين الرضا الوظيفي
 8. قياس الرضا الوظيفي
 9. نتائج الرضا الوظيفي
- . خلاصة الفصل

تمهيد:

أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين لما لهم واجبات، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها لاتهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

و موضوع الرضا الوظيفي مطلبه قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه،و من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب هذا المفهوم و أهم النظريات التي تفسره و الآليات التي تمكن من تحقيقه .

1: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد اهتم الإسلام بالرضا الوظيفي حيث أشار إليه القرآن الكريم والأحاديث النبوية، وفي القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى "رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ" (البينة 8). وقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أرضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس" رواه الترمذي

لغة: هو صد السخط، وارتضاه : رآه أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005، ص168).

إصطلاحاً: فعره امبل (Hample) الرضا "بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. (أبيب، 1998، ص122).

وعرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان مستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله. (سلطان، 2004، ص196).

ويعرفه روستان بأنه نتيجة مجموع ما ينتظره العامل من عمله وما حصل عليه وهذه النتيجة هي التي تفسر على ضوءها الرضا المهني. (عشوي، 2010، ص96).

يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات الثلاثة، العلاقة بين العامل والعمل، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والزملاء. (سالم، 2008، ص63).

أما الأستاذ لولر ، يرى أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير الأدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بارتياح والسعادة تجاه العمل الذي يقوم به وبيئة العمل. (أحمد، 1983، ص53) نستنتج من خلال التعريف السابقة أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمل العامل تجاه وظيفته عموما وللعناصر المكونة لها خصوصا، الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعة العمل، ظروف العمل.

2: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته ، فهو يطمح أن يكون راضيا من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدارسة هذا الموضوع ،

وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر مقياسا لمدى فعالية الأداء ، ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل ، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا نوضحها فيما يلي :

1.2. أهمية الرضا الوظيفي للموظف : ومن المسلم به أن للرضا الوظيفي للموظف أهمية كبيرة :

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تغطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

✓ الرغبة في الابتكار والإبداع : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ماء وشرب وسكن وغير من تقدير واحترام ، وأمان وظيفي مشبعة بشكل كاف ، تزيد لدى الأعمال بطريقة مميزة.

✓ مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

✓ الرضا عن الحياة بصفة عامة: حيث أن مزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة. (بلخير و عطش، 2012، ص8)

2.2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة :

المؤسسة التي تسعى إلى زيادة الشعور عمالها بالرضا تتمتع بما يلي:

✓ ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم

✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء - ارتفاع الانتماء وولاء العمال للمنظمة: فلما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعحت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعقلهم بالمنظمة .

✓ انخفاض معدلات دورات العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى.

3.2: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة .

✓ ارتفاع معدلات الإنتاجية وتحقيق الفعالية الاقتصادي.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمع. (بلخير،عطش، 2012، ص9).

3. أبعاد الرضا الوظيفي:

يمكن تصنيف الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي كما يلي :

- **البعد الإداري :** ويتمثل هذا البعد في رضا الموظف عن الجوانب الإدارية في بيئة العمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، ومن هذه الجوانب تنظيم الموارد المادية والبشرية، والتطوير المهني للموظفين، وتوفير البرامج الخاصة بالتنمية المهنية والتقنية للموظفين، وتوفير بيئة مناسبة للموظفين في بيئة العمل (سيزلاقي، 2012، ص 77).

- **البعد المهني :** ويركز هذا البعد على اندماج الموظف في بيئة العمل، والحصول على التدريب المستمر أثناء العمل، من أجل مساعدته على تنمية قدراته الوظيفية، بما يساعده على أداء مهامه العملية على أكمل وجه، وفي الوقت المحدد لتلك المهام (Zapata, 2000,p23).

- **البعد المادي :** ويهتم هذا البعد بحصول الموظف على الدخل المادي المناسب للعمل الذي يؤديه، بصورة عادلة، وبما يقارب الدخل الذي يحصل عليه زملاؤه من الموظفين العاديين، مع توفر الفرص المتكافئة للتقدم في العمل (زويش، 2014، ص 67).

- **البعد الاجتماعي :** يرتبط هذا البعد بعلاقات الموظف الاجتماعية في العمل، ومدى فعالية البيئة الاجتماعية بالزملاء والرؤساء في التخفيف من أحداث الحياة الضاغطة، التي يتعرض لها، من خلال المشاركة الاجتماعية الفعالة في مواجهة تلك الأحداث . (Clark & Cohen, Sherrd, 1986 ,P 55)

- **البعد الشخصي :** ويتمثل هذا البعد في اتجاهات الموظف نحو العمل، وأنماط العمل السلوكية، والدافعية، والنظم القيمية، والقدرات، التي تساعد الفرد على الاندماج في عمله، وقبوله، وتميز الدور المهني له عن غيره من الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الفرد في حياته. (الخطيب، 2001، ص 12).

4 . مسببات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم أسباب الرضا عن العمل إلى مجموعتين مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

- 4 . 1 **مسببات التنظيمية للرضا:** لقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالرضا أنه توجد كثير من العوامل التي يمكن أن تساهم في شعورنا بالرضا الوظيفي أهمها :

✓ **تصميم العمل:** عندما يكون للعمل تصميم سليم يتسم بالتنوع، المرونة ، التكامل المسؤولية، الاستقلال، تتوفر فيه معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن مهنته.

✓ **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت ، الترقيات ، وهنا يشعر المدير بالرضا عن مهنته إذا كانت العوائد والترقيات تم توزيعها وفقا لنظام محدد وتوافرها بالقدرة المناسبة، وبالشكل العادل.

✓ **الإشراف:** إن إدراك أي مدير مدرسة بمدى وجود الإشراف الواقع عليه من قبل المسؤولين الإداريين تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك المدير ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون مسؤولين .
ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

✚ إظهار روح الصداقة في العمل .

✚ تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.

✚ مساندة العمال وتقديم يد العون لهم .

✚ وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر .

✚ الاهتمام بشخصي المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية، المعاشية السلمية بين المشرف والعمال . (الصيرفي،2003،ص202).

✓ **الرعاية الصحية:** تمثل الرعاية الصحية للمدراء مسألة بالغة الأهمية، خاصة مع الارتفاع الهائل في تكلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتوفر الرعاية الصحية عادة بإنشاء مركز طبيا يوفر العلاج المجاني أو تعاقد مع إحدى المستشفيات الخاصة لتتولى علاج كل الطاقم التربوي.

✓ **ظروف العمل الجيدة :** كلما كانت ظروف العمل المادية منة ساع ذلك المدراء في رضا عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف ما يلي الإضاءة، توفير الوسائل التعليمية، عدد الأقسام تتناسب مع عدد التلاميذ، توفي الكتب المدرسية.

✓ **الرعاية الاجتماعية:** تختلف الدول بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للمدراء والمعلمين في المؤسسات التربوية، ولكن هذه الرعاية تنطوي تحت ما يسمى التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للطاقم التربوي وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة والعجز وتصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات .(ربيع،2006،ص263).

✓ **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرتها كلما كان اقربا إلى الرضا الوظيفي ،أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرتهم فإنهم يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

✓ **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الابتعاد وعدم الرضا.

✓ **الرضا عن الحياة:** على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكون سعداء في وظائفهم أما التمسك وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين .

✓ **تحمل ضغوط العمل :** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل، أما التعسفي التعامل والتكيف معها كلما أكثر رضا ، أما الأفراد الذين يفعلون بسرعة وينهارون فورا. (الصيرفي،2003،ص163) .

5.العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ساد الاعتقاد ولمدة طويلة بأن الظروف المادية للعمل الحرارة، الرطوبة، وسائل الأمن و الوقاية هي المحدد الرئيسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه، و من ثمة ارتفاع مستوى أدائه فترتفع إنتاجيته، غير أن نتائج الأبحاث أفرزت تيار آخر أكد على أهمية الجو الاجتماعي و جماعات العمل في تحديد رضا الأفراد .(صلاح، 1993، ص 75).

و على العموم فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبيا أو إيجابيا على مستوى رضا العمال عن وظائفهم و سنعرض فيما يلي هذه العوامل:

1.5 محتوى العمل (تنوع المهام): لمحتوى العمل أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه، لأن العامل الذي لا تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه و كأنه لا يقوم بأي شيء و أن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و بحاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا. (صلاح، 1993، ص80)

و يشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، المسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الإنجاز التي يتيحها العمل و إمكانية الترقى التي يوفرها، و يضم محتوى العمل جملة

من المتغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة ومستوى استخدام العامل لقدراته، مهارات وخبراته، إضافة إلى خبرات النجاح و الفشل في العمل.

و على العموم أنه كلما كانت المهام المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد الفرد عن الملل و السأم الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة و أن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة لأن تنوع مهام فرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية. (عاشور، 1979، ص151)

- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل و الاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع.
- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي و غيرها .

2.5 فرص الترقية (النمو الوظيفي): الترقية هي "انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات و الواجبات والمهارات و زيادة في الراتب و تحسين في المركز الاجتماعي. (بويابة، 2003، ص 141)

و تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي فيشير فروم "Vroom" 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

أما إذا كان طموحه و توقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل قل رضاه عن العمل ، بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف عن مدى توقعه لها، و بالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي أدنى إلى آخر أعلى يزيد من مستوى رضاه، و عليه ففرص الترقى في المشاوير المهنية للعاملين جد هامة سواء على صعيد حياة الفرد أو حياة المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن تأثيرات الترقية على رضا العامل مرتبطة بتوقعاته لتلك الترقية، و يندرج التوقع ضمن مستويات الطموح لدى العاملين، فكلما ارتفع مستوى التوقع كان مستوى الرضا منخفض حتى في حالة الترقية و تكون مشاعر عدم الرضا في حالة عدما لترقي و يزداد الأمر تعقيدا في حالة ترقية من دونه في المقدرة و الكفاءة.و يتحقق الرضا الوظيفي كذلك إذا تحققت العوامل التالية:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، و ارتباطه بها عند نموها.

- الحد من تعيين أفراد من خارج المنظمة في غير وظائف لائقة بمؤهلاتهم وإخضاع التوظيف النظام هادف.
- تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى. (عاشر: 1979، ص 147)

3.5 نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسية إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل. فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه و يكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال و على العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه و على الجوانب الفنية فقط و يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، و إن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع و على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، و لهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية و العملية، و على قدراته و مهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر و الرقابة و التسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة و الاحترام المتبادلين. (عاشر، 1979، ص 147-148)

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية: .

- ✚ إظهار روح الصداقة في العمل.
- ✚ تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- ✚ مساندة العمال و تقديم العون لهم.
- ✚ وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء إلى السلطة الرسمية و الأوامر.

✚ الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه، و من ثم اختياره للوظائف القيادية.

✚ المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال. (عاشر، 1979، ص 152).

يعرف "صلاح الشنواني" الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه للعمل و ميوله في اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة و المشروع الذي ينتمي إليه". (الشنواني، 1972 ص 205).

أما "عادل حسن" فيعرفها بأنها "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء و الأتربة و التهوية.

وقد أشارت الدراسات إلى ذلك التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا و كذا تأثير هاته العوامل على الحالة النفسية للعمال و على رضاهم عن العمل، كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل و قوة ارتباطه بالعمل و بالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة و غير المناسبة ارتباطا تناسبيا. (عاشور، 1979، ص 384)

6. النظريات المفسرة لرضا الوظيفي:

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية واضحة وفروض علمية ، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1.6 النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات):

نظرية ماسلو "Maslo" للحاجات: قدم ماسلو تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم، وهي ترتبط بها مما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج، فكلما حقق العمل إشباعا للحاجات ، كان العمل مرضيا عنه. (أشرف، 2004، ص 321)

✓ **الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية):** وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفيزيولوجية تسيطر على الحاجات إذا لم تكن مشبعة . (عسكر، 1981، ص 37).

✓ **حاجات الأمن والسلامة :** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر وتوفير الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا. (شتوي، 2002، ص58).

✓ **الحاجة إلى الانتماء :** عندما تشبع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن، تبرز حينئذ الحاجة إلى الانتماء، فيشعر الشخص بشعور قوي، كما يشعر بظماً للعلاقات الوجدانية مع الآخرين، ويرغب أن يتخذ مكانا في جماعته، ويكافح لتحقيق أهدافه لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة وفي إطار أهدافها، ويعتبر تعطيل هذه الحاجة من الأسباب الأساسية لحالات عدم التوافق وسوء التكيف. (جرس، 1973، ص33).

✓ **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** تسمى هذه الحاجات أيضا بالحاجات الذاتية، وتمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند "ماسلو" ويمكن إدراكها حسب تصويره من جانبيين:

■ **الجانب الداخلي:** يتعلق بالمكانة الذاتية، والحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، الاستقلال والقدرة على الإنجاز، والمعرفة.

■ **جانب الخارجي:** ويتعلق بالسمعة، الحاجة لأن يكون للفرد وضع اجتماعي مقبولا، والتقدير من الآخرين، وكسب احترام الآخرين.

✓ **حاجات تحقيق الذات :** تمثل هذه الحاجة القمة في النظرية ، وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، والقدرة على الإبداع والابتكار. (العايشي، 2008، ص55).

2.6 نظرية التوقع الأدائي ل فكتور فروم:

تعد من أحدث النظريات المتعلقة بالدافعية وأكثرهم قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين وهي من أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه علمية مفاضلة بين البدائل التي تكون في القيام بالسلوك أو عدم القيام بها تم تعديلها من قبل هاوس و وهبة من

النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي إن الأفراد يبذلون الجهد لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها . فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، فهناك نوعان من التوقع:

- **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز .

- **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز . فالموظف يسأل إذا حققت إنتاجا معيناً فهل سيعطي مكافأة أم لا .

(الموسوي، 2004، ص125)

3.6 نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ 1959:

قدم هيرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين ، وتقوم هذه النظرية على تقسيم العوامل إلى الصنفين التاليين: عوامل الرضا (العوامل الدافعية و العوامل الوقائية). واعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات الماسلو كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته ، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقاً لمل يلي:

- **مجموعة العوامل الدافعية:** وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه، والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها ومن هذه العوامل: التقدم، المسؤولية، الانجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الفرد . توفر فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار .

- **مجموعة العوامل الصحية (الوقائية):** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله (كسياسات المنظمة، نمط الإشراف ، والعلاقة بين الأفراد والراتب، ضمان الوظيفة) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا ، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين . (أبيب، 2014، ص67)

4.6 نظرية ERG آل درفرز 1972 DERFER:

لقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع آل درفر في نظريته المعروفة بـ erg ليعتبر الوجود والانتماء والنمو عوامل دافعة للرضا الوظيفي .

يقول " مصطفى عشوري " أن النظريون " درف " جاءت كبديل للمستويات الخمسة التي وضعها " ماسلو " فاقترح نظريته الجديدة التي تفترض أن للفرد ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات هي:

✓ **حاجات الوجود:** وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكفات وغير ذلك.

✓ **حاجات القرابة والانتماء:** وتتمثل في إنشاء العلاقات الإنسانية مع الأقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين

✓ **حاجات النمو :** وتظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل

على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

وتتميز هذه النظرية التي تتدرج في منظور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية " ماسلو " وبإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى ، ففي الوقت الذي يرى فيه " ماسلو " بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى مستوى الأعلى في عملية تصاعدية. (عشوي، 1992، ص 106).

5.6 نظرية Z لوليام أوشي 1981WILAM OCHI :

قام " أوشي " بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينات الميلادية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z ، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي صدر عام (1981)

وتقوم تلك النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، ومن أهم الدروس التي يري " أوشي " أن نظريته تقدمها.

✓ **الثقة:** فالإنتاجية والثقة شيء واحد ولا يمكن فصلهم ، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.

✓ **الحذق والمهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل.

✓ **الألفة والمودة:** التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش في أمان وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة. (أيب، 2014، ص77).

6.6 نظرية الانجاز دافيد ماكيلاند 1961 MAKILAND:

حيث ركز في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد توصل في أبحاثه إلى تحديد ثلاث حاجات رئيسية يسعى الأفراد لإشباعها لتحقيق الرضا عن العمل وهي:

✓ **الحاجات للإنجاز:** حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون لهم ميل نحو الطموح والتطلع للتفوق ، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار للمردود المادي، اذ ينظر لهذا الأخير على انه مؤشر للنجاح ، إن مثل هؤلاء الأفراد لديهم رغبة في تحمل المسؤولية، ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم.

✓ **الحاجة للقوة :** إن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للقوة ،يسعون للوصول إلى مراكز قيادية في المنظمة الممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين ، وعليه فان هذه المراكز العليا للقيادة تشبع هذه الحاجة.

✓ **الحاجة إلى الانتماء:** وهي تعبر عن الرغبة في التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات الصداقة، ولهذا فان الأفراد ذوي الحاجة القوية للانتماء يندفعون وراء المهام التي تفرض طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل التكوين العلاقات الشخصية وللبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك حيث يوفر لهم ذلك الإشباع والرضا (الموسوي، 2004، ص130).

7. طرق تحسين أو تدعيم الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من البرامج والأساليب التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات. وسيتناول هذا المطلب مجموعة من هذه البرامج بالإضافة إلى توضيح دور وأهمية العدالة التنظيمية باعتبارها أحد الأساليب الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبهذا يمكننا ذكر البرامج التالية :

1.7 برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تأكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج : البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.

2.7 برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

تسعى هذه البرامج لتحسين ظروف العمل وتشتمل عادة على الإجراءات التالية :

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الأثاث.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العمال إلى الراحة.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

3.7 برامج التقليل من رتابة الأعمال:

وهي البرامج التي تسعى إلى محاولة التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، وذلك من خلال اللجوء إلى :

- **برامج إثراء العمل** : ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة .

- **برامج التوسيع الوظيفي** : ويقصد بتوسيع العمل زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد بشكل أفقي وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية .

4.7 برامج الرعاية الاجتماعية :

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين. فهذه الإجراءات وأخرى سوف تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كانت مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط أن تكون مستمرة وشاملة الأكبر عدد من العاملين. (الصيرفي، ، 2003، ص 276).

1.7 برنامج الأمن والسلامة المهنية:

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل. وهذه البرامج تكون عادة في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

✚ **تجزئة العمل :** ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة من بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها بدقة والخطورة المصاحبة لأدائه.

✚ **تحديد مصدر الخطر :** على ضوء نتائج الخطوة السابقة يمكن تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي قد تكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، الفرد نفسه كضعف خبرته أو تدريبه.

✚ **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها :** ويمكن تصنيف المخاطر المهنية إلى فئتين :

- **الفئة الأولى :** وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال خلال ممارستهم لأعمالهم كالحروق والجروح ، وهذه الإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، (الصيرفي ، 2003، ص 278)

ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها : مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.

- **الفئة الثانية :** وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها، ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة . (شتوي، 2010، ص 245).

✚ **تدريب العاملين :** والتدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام وهي :

▪ **القسم الأول :** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

▪ **القسم الثاني :** ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

- **القسم الثالث :** ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
- **القسم الرابع :** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تلافيها.
- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن :** حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.
- **المتابعة والتفتيش :** وهنا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ عنها.

7.6 برامج الرعاية الصحية:

على المنظمة الالتزام بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والجسدية للعاملين، حيث تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات، وإن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة، فقد تنشئ المنظمة مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين، أو قد تتعاقد المنظمة مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني. فالمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها برضا وظيفي واستقرار وظيفي أعلى.

7.7 برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها أعمالهم ووضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية. ومثل هذه الجماعات تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

8.7 برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة

- بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.
- وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بينها:
- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
 - تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
 - رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة. (مرسي ، 2000، ص 60).
 - تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة (مرسي ، 2000، ص 60).

8- قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

1.8 المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

2.8 المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. (مرسي، 2000، ص 62).

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها :

✓ المقاييس الرتبوية و الاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

✓ أسلوب الأحداث الحرجة.

✓ المقابلات الشخصية.

• **المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتية :

✓ **الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI):** وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء. وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب. (صلاح، 2003، ص235).

✓ **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

✓ **مقياس الرضا عن الأجر (PSQ):** وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة الجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

• **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد. (سلطان، 2004، ص198).

▪ **المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا

العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

9. نتائج الرضا الوظيفي :

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

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

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

■ الاتجاه الأول :

هذا الاتجاه يمثل رأي كتاب وباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويقوم على فكرة أن رضا الفرد عن العمل يؤثر على أدائه، واعتبروا أن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة سببية الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. ويفسرون هذه العلاقة السببية بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته والمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله ينخفض بالتالي حماسه للعمل ويقل إقباله

عليه وتقل أيضا مشاعر الامتنان لوظيفته والمنظمة فتقل بذلك إنتاجيته وأداؤه، وعليه حسب هذا الاتجاه فإن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين يؤدي إلى زيادة الأداء. - (عاشور، 1983، ص 50-51).

■ الاتجاه الثاني :

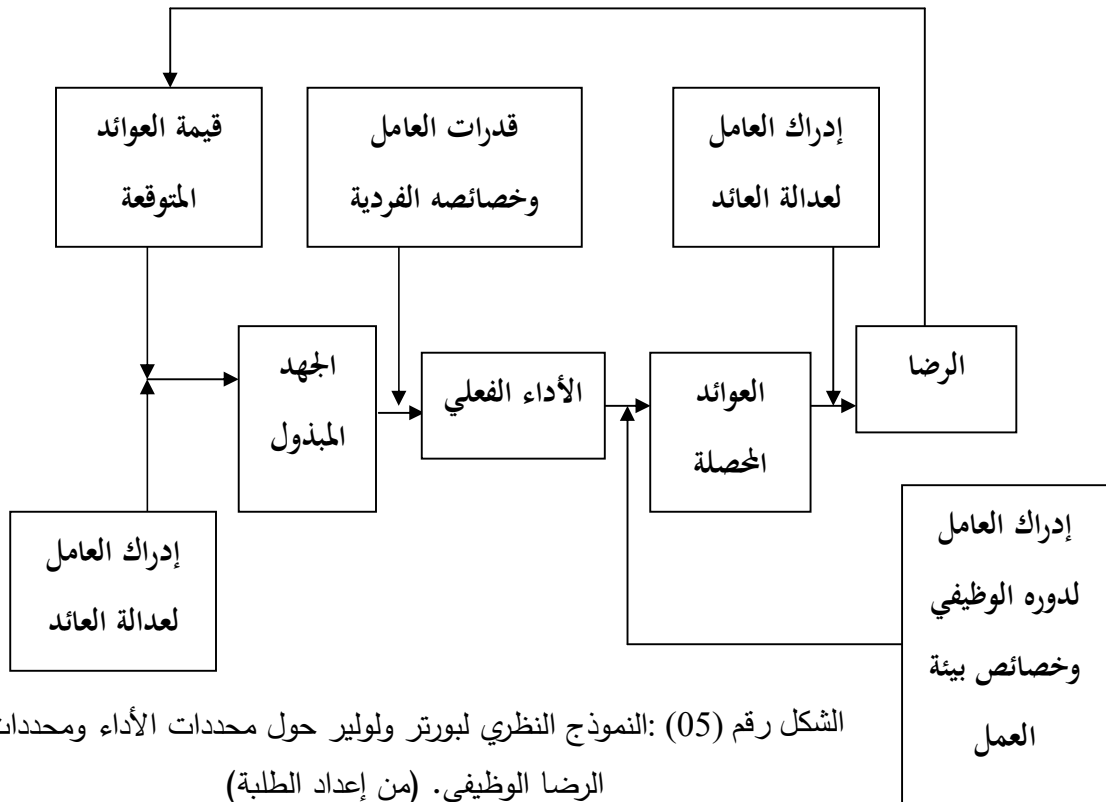
يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس الاتجاه السابق أن الرضا الوظيفي دالة في مستوى الأداء، وعلى ذلك فمستوى الأداء هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، حيث من وجهة نظرهم أن زيادة مستوى الأداء يترتب عليه العديد من الفوائد بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لديه. فبعد أن قام الباحثان بريفلد وكروكيت Crockete & Brefield باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التي أجريت عن العلاقة بين الرضا والأداء حتى عام (1955)، وصلا إلى استنتاج كان ضربة الأفكار كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث نبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له، يتوقف على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققا الحصول الفرد على حوافز وعوائد (الأجر، مكافآت، خدمات، ومعاملة... إلخ) ذات قيمة بالنسبة إليه، تمنح للفرد بناء على ما يحققه من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه، فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه والعكس. وعليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء وإن وجدت فهي شرطية، أي توجد عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء حيث أن الإشباعات التي يحققها الفرد إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي (سلطان، 2004، ص 224).

ويعتبر النموذج النظري للباحثان بورتر و لولير Porter et lawler أكثر هذه النماذج قبولا الآن في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، ويقوم هذا النموذج على مجموعة افتراضات حول محددات الأداء ومحددات الرضا، فالأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات وخصائص الفرد وإدراكه لمكونات

ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد الحصول عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

أما الرضا فيتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

كما أن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره إذن في هذا النموذج يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة. فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة. أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة. وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي سيستخدمها الفرد لإشباع حاجاته.



■ الاتجاه الثالث :

يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا والأداء تكون موجودة وصحيحة أحيانا وغير موجودة أحيانا أخرى، فأصحاب هذا الاتجاه لم يتوصلوا بشكل قاطع إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء حيث بينت أبحاثهم أن هذه العلاقة هي علاقة ضعيفة، فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء خاصة إذا كان أداء الفرد مرتبطا مثلاً بأداء عاملين آخرين أو بإنتاج تكنولوجيا أو آلة معينة، فهنا أي محاولة للعامل لتحسين أدائه تعاق من قبل أسباب خارجية. كما أن مستوى الأداء قد يرتفع في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في الإدارة. (الحيدر، ابن طالب، 2003، ص51-52).

2.9 نتائج الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي:

يشير الولاء التنظيمي إلى تطابق أهداف الفرد وتوجهاته مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته في الانتماء إلى المنظمة واستعداده لبذل الجهد في سبيلها من أجل تحقيق نجاحها. فالولاء التنظيمي يشبه الرضا الوظيفي لأن كلا منهما يتضمن مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل، ولكنهما يختلفان من حيث أن الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها (عمله) أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد الأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها ويلاحظ أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية، الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، القدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.

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

3.9 نتائج الرضا الوظيفي على الصحة العضوية والنفسية: إن العامل الذي ترغبه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله رغم عدم رضاه يحيا صراعا داخليا يزداد يوما

بعد يوم ليجعل منه ضغطا كبيرا، الأمر الذي جعل الباحثين يفترضون وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية، حيث أن محيط العمل الذي يبعث على الارتياح ويوفر أسباب الرضا يجعل حالة العامل العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات. ولا شك أن الصحة العضوية للفرد تتأثر بالصحة النفسية له، كما أن للصحة العضوية أثارا على الناحية النفسية، وقد أكدت أبحاث متعددة على وجود علاقة سببية بين الحالة النفسية وحالة الوظائف العضوية، والرضا كأحد أهم مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية، وفي هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملاؤه سنة (1959) إلى أن الأعراض العضوية كالآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان تحدث بعد تكرار عدم الرضا الوظيفي كنتيجة حتمية. كما وجد بورك (Burke, 1970) ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس والتعرق). (ماهر، 1997، ص 232).

أما وايت (Whyte, 1955) فقد توصل إلى أن نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال غير الراضين عن عملهم. يظهر إذن بأن الرضا الوظيفي شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المنظمة بل حتى لبقاء الحالة العضوية لهم في أحسن صورها، فضمن رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية (الصيرفي، 2003، ص 271)

4.9 نتائج الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة العامل لزملائه وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تذمر والمشاركة الفاعلة في تطور المنظمة واحترام قوانينها، وتبدو العلاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، لأن العامل الراضي عن عمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلا من العامل غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمته وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أحد المحددات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية. (بوعنجا، 2006، ص 157)

خلاصة:

رغم التباين في مختلف التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي وقصور بعضها في تحديد مفهوم شامل وجامع، إلا أننا ندرك أن هذه الإسهامات قد أكدت أن الرضا الوظيفي محصلة الشعور الذي يحس به الفرد من خلال عمله فهو اتجاه ذو صلة بالعوامل المكونة للعمل في حد ذاته والبيئة المحيط، وقد تعددت النظريات المفسرة له، وأبرزها نظرية "ماسلو"، نظرية ذات العاملين "لهرزبرغ" نظرية العدالة، نظرية التوقع "فروم" وبيّن المختصون في هذا المجال أن مستوى الرضا الوظيفي تتحكم فيه عوامل عدة، كما يمكن الشعور بمستوى الرضا لدى العاملين من خلال بعض المؤشرات الدالة عليه ككثرة الغيابات وترك العمل وظاهرة التمارض وكثرة الشكاوى والإضراب، حيث يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي بواسطة عدة طرق ومقاييس طورها الباحثون لهذا الغرض.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة

الميدانية

. تمهيد

1. منهج الدراسة

2. حدود الدراسة

3. مجنم الدراسة وعينته

4. أدوات جمع البيانات

5. الدراسة الإستطلاعية

6. الأساليب الإحصائية

تمهيد:

يخصص هذا الفصل للإجراءات الميدانية للدراسة ، حيث سيتم فيه عرض منهج وحدود الدراسة ، وكذلك وصف مجتمع وعينة الدراسة ومنه التعرف على أدوات جمع البيانات ، عرض الدراسة الاستطلاعية وكذا الأساليب الإحصائية.

1. منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته لدراستنا ويستخدم في قياس العلاقة بين المتغيرين (متغير مستقل، متغير تابع)، حيث يطبق عن طريق معادلات الإحصاء ويمكن أن يقول إن هناك علاقة موجبة أو سالبة ، ويتم التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية وتعتبر العلاقة الإرتباطية بمثابة خطوة أولية تنحى بالباحث نحو دراسة أكثر شمولاً.

2 . حدود الدراسة :

2. 1 الحدود البشرية : أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

2.2 الحدود المكانية : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

3.3 الحدود الزمانية :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية (2022/2021) ، تم التطبيق الميداني من 10 مارس إلى 25 مارس 2022.

4 . الحدود الأداتية : وتتمثل أدوات الدراسة في :

1.4 مقياس العدالة التنظيمية : صمم هذا المقياس من طرف الباحثة مسعودة بواكر حيث تم فيه استخدام الأداة التي طورها نايهوف ومورمان (1993)لابعدها الثلاثة ،ومن طرف الباحثان (راتب سعود وسوزان سلطان) للبعد الرابع .

2.4 مقياس الرضا الوظيفي : صمم هذا المقياس من طرف الباحثة مسعودة بواكر

حيث تم فيه استخدام مقياس الباحث محمود علي الروسان ، والباحث مناور فريح حداد (2003).

3. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

3. 1 مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعيين، ويتوزعون على

الأقسام التالية :

جدول رقم (01) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب القسم

الأقسام	عدد الأساتذة	(%) النسبة
قسم العلوم الإسلامية	21	30,88%
قسم العلوم الإنسانية	10	14,70%
قسم الإعلام والاتصال	17	25%
قسم التاريخ	20	29,41%
المجموع	68	100%

3.2. عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 50 أستاذًا.

4. أدوات جمع البيانات :

يتطلب اعداد الدراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه ، وتم الاستعانة بالادوات التالية للحصول على البيانات المطلوبة :

- مقياس العدالة التنظيمية : صمم هذا المقياس من طرف الباحثة مسعودة بواكر حيث استخدمت فيه الاداة التي طورها (نايهوف ومورمان) في الابعاد الثلاث (عدالة الاجرائية ، عدالة التوزيعية ، عدالة التفاعلية) وازافة البعد الرابع وهو العدالة التقييمية من طرف الباحثان (راتب سعود وسوزان سلطان)، ويتضمن (26) عبارة توزعت على أربعة أبعاد هي :

البعد الأول : ويمثل : العدالة التوزيعية احتوى على (05) عبارات

البعد الثاني : ويمثل العدالة الإجرائية احتوى على (06) عبارات .

البعد الثالث: ويمثل العدالة التفاعلية احتوى على (09) عبارات

البعد الرابع : ويمثل العدالة التقييمية احتوى على (06) عبارات .

الجدول رقم (02): يبين توزيع بنود مقياس العدالة التنظيمية حسب الأبعاد

الأبعاد	أرقام العبارات
العدالة التوزيعية	5,4,3,2,1
العدالة الإجرائية	11,10,9,8,7,6
العدالة التفاعلية	20,19,18,17,16,15,14,13,12
العدالة التقييمية	26,25,24,23,22,21

وللاجابة عن فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي : دائما، غالبا أحيانا ، نادرا، أبد

وذلك لقياس متغيرات الدراسة باعطاء اوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

جدول رقم (03) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي .

بدائل القياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
درجة الموافقة	05	04	03	02	01

■ مقياس الرضا الوظيفي : صمم هذا المقياس من طرف الباحثة مسعودة بواكر حيث تم فيه استخدام مقياس الباحث محمود علي الروسان والباحث مناوور فريخ(2003) الذي يهدف إلى تقصي درجة الرضا لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة أربد الأهلية ، ويتضمن (28) عبارة توزعت على أربعة أبعاد هي :

البعد الأول : ويمثل : بيئة العمل احتوى على (08) عبارات .

البعد الثاني : ويمثل : الحوافز المادية والمعنوية احتوى على (08) عبارات .

البعد الثالث : ويمثل : العلاقة مع زملاء العمل احتوى على (08) عبارات .

البعد الرابع : ويمثل : العلاقة مع الادارة احتوى على (04) عبارات .

الجدول رقم (04): يبين توزيع بنود مقياس الرضا الوظيفي حسب الأبعاد

الأبعاد	أرقام العبارات
بيئة العمل	8,7,6,5,4,3,2,1
الحوافز المادية والمعنوية	16,15,14,13,12,11,10,9
العلاقة بين زملاء العمل	24,23,22,21,20,19,18,17
العلاقة مع الإدارة	28,27,26,25

وللإجابة عن فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي: راض بدرجة عالية، راض ، محايد، غير راض ، غير راض بدرجة عالية ، وذلك لقياس متغيرات الدراسة باعطاء اوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

جدول رقم (05) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي .

بدائل القياس	راض بدرجة عالية	راض	محايد	غير راض	غير راض بدرجة عالية
درجة الموافقة	05	04	03	02	01

7. الدراسة الإستطلاعية : تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية (21) أستاذًا وقد قمنا بحساب الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

7. 1. الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية :

- الصدق التمييزي: تم أخذ الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية ، وتم أخذ الدرجات لتمثل مجموعة أعلى 33% من الدرجات أعلى التوزيع ، وتمثل مجموعة أدنى 33% من الدرجات أسفل التوزيع ، وكان عدد الأفراد (7)، وباستخدام اختبار "ت" في المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا ، و جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (06): يوضح دلالة الفروق والصدق التمييزي بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين

لأفراد عينة الدراسة:

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	المجموعة الدنيا ن= 7		المجموعة العليا ن=7		العينة
		% 33		% 33		المقارنة الطرفية
		ع	م	ع	م	
0,000 دال	8.77	16,96	54,14	4,75	112,57	الدرجة الكلية للمقياس

يتضح من الجدول (06) أن قيمة (ت) المحسوبة دالة احصائية عند مستوى دلالة (0,000) ، مما يعني أن جميع فقرات مقياس فقرات العدالة التنظيمية لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة تتمتع بقدرة التمييزية بين المجموعتين الطرفيتين ، ومنه فهو صادق الثبات: ثبات الفاكرونباخ و التجزئة النصفية: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية باستعمال معادلة الفاكرونباخ للطرفين حيث بلغت قيمة معامل الثبات للعدالة التنظيمية (0,97) وهي قيمة مرتفعة وتعبّر عن ثبات المقياس .

7. 2. الصدق والثبات لمقياس الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية .

- الصدق التمييزي: تم أخذ الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية ، وتم أخذ الدرجات لتمثل مجموعة أعلى 33% من الدرجات أعلى التوزيع ، وتمثل مجموعة أدنى 33% من الدرجات أسفل التوزيع ، وكان عدد الأفراد (7)، وباستخدام اختبار "ت" في المقارنة بين المجموعتين العليا والدنيا ، و جاءت النتائج على النحو التالي:

- جدول رقم (07): يوضح دلالة الفروق والصدق التمييزي بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد عينة الدراسة:

العينة	المجموعة العليا ن=7		المجموعة الدنيا ن=7		قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
	33 %		33 %			
	م	ع	م	ع		
المقارنة الطرفية	106,00	11,09	58,29	15,15	6,72	0,000 دال
الدرجة الكلية للمقياس						

يتضح من الجدول (07) أن قيمة (ت) المحسوبة دالة احصائية عند مستوى دلالة (0,000) ، مما يعني أن جميع فقرات مقياسي فقرات علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى اساتذة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة يتمتع بقدرة التمييزية بين المجموعتين الطرفين ، ومنه فهو صادق .

النتائج: ثبات الفاكرونباخ: بلغت قيمة الفاكرونباخ لرضا الوظيفي (0,92) .

8. الأساليب الإحصائية :

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS ') ، حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون (25) الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة ، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي :

- 1.8- **معامل الارتباط لبيرسون** : يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و المعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة .
- 2.8- **معامل الثبات ألفا كرونباخ** : يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة ؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة - التكرارات والنسب المئوية : تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان ، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .
- 3.8 - **المتوسط الحسابي الموزون المرجح** : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي .
- 4.8. **المتوسط الحسابي** : تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) ، ومعرفة مستواها .
- 5.8 - **الانحراف المعياري** : يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم ، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب .
- 6.8 - **تحليل التباين الأحادي** : لحساب الفروق في متغير الدراسة :

- متغير القسم: يتوزع أفراد العينة حسب قسمهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

جدول رقم (08): توزيع المجتمع حسب القسم

الفئة	التكرار	(%) النسبة
قسم العلوم الإسلامية	15	30%
قسم العلوم الإنسانية	12	24%
قسم الإعلام والاتصال	13	26%
قسم التاريخ	10	20%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أكبر عدد أفراد العينة هم فئة قسم العلوم الإسلامية التي بلغت نسبة (30%) أي مايقارب 15 استاذ ، ثم تليها فئة قسم اتصال بنسبة بلغت (26%) مما يقارب 13 استاذ ، ثم تليها فئة علوم انسانية بنسبة بلغت (24%) مايقارب 12 استاذ وأخيرا نجد قسم التاريخ بنسبة (20%) أي مايقارب 10 أساتذة من الحجم الاجمالي للعينة ، فنلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبرنسبة في العينة المختارة التي قامت بالاجابة على الاستبيان الموزع اساتذة قسم العلوم الإسلامية .

- متغير عدد سنوات الخدمة في هذه الجامعة :

يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في هذه الجامعة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

جدول رقم (09): توزيع المجتمع حسب الاقدمية

الفئة	التكرار	(%) النسبة
أقل من 5 سنوات	24	48%
أقل من 10 سنوات	12	24%
من 10 سنوات فأكثر	14	28%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (09) والشكل المبين أعلاه أن نسبة (48%) هم ذوي خبرة أقل من 5 سنوات حيث عددهم 24 استاذ ، بينما بلغت نسبة الأساتذة ممن لديهم خبرة أقل من 10 سنوات بنسبة (24%) كان عددهم 12 استاذ ، بينما من 10 سنوات فأكثر قدرت بنسبة (28%) كان عددهم 14 استاذ ، مما يدل على أن المنظمة المبحوثة تقوم باستقطابها للعناصر الجديدة وحديثي التخرج ، وهذا لا يمكن اعتباره مؤشرا سلبيا إنما قد يشير إلى الرغبة في الإستمرار والتطور وفتح مناصب شغل للكفاءات الحديثة في الآونة الأخيرة ، وكذلك نجد توفر الخبرة أيضا لدى افراد العينة وهذا ما يعطي مؤشرا على أنهم قادرين على اعطاء تصورات ذات قيمة للجامعة الجزائرية.

الفصل الخامس : عرض ومناقشة وتفسير النتائج

1. عرض نتائج التساؤلات

2. عرض نتائج الفرضيات

1. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.1 عرض نتائج التساؤلات:

1.1.1 عرض نتائج التساؤل الأول :

نص التساؤل : " مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة مرتفعاً .

" من أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث في مقياس العدالة التنظيمية ، ولمعرفة دلالة هذا الفرق فقد استعمل الاختبار التائي (ت) لعينة واحدة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي لدرجات عينة الدراسة في مقياس العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

ن	م	ع	المتوسط الفرضي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
50	89,44	22,57	78	2,05	0.045

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة في مقياس العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .أعلى من المتوسط الفرضي له، حيث بلغت قيمته (98,44) والانحراف المعياري قدره (22,57) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس وبالبالغة قيمته(78)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه توجد هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

2.1.1 عرض نتائج التساؤل الثاني :

نص التساؤل : " مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة مرتفعاً .

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار(ت) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والفرضي لدرجات عينة الدراسة في مقياس العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

ن	م	ع	المتوسط الفرضي	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
05	87,48	0,482	84	05,012	0.000 دالة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .أعلى من المتوسط الفرضي له، حيث بلغت قيمته (87,48) والانحراف المعياري قدره (20,48) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغة قيمته (84)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مرتفع للرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

2. عرض نتائج الفرضيات:

1.2 عرض نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثلجي الأغواط ،ولي التحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد دلالة العلاقة بين درجات العدالة التنظيمية، و درجات الرضا الوظيفي، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12): يوضح دلالة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغيرات	العدد	قيمة معامل ارتباط "ر"	مستوى الدلالة P	القرار
العدالة التنظيمية	50	0.75	0.01	دالة
الرضا الوظيفي				

يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط (ر) تساوي (0.75) وهي دالة إحصائياً لأن قيمة (P) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبالتالي نقول انه

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية، و درجات الرضا الوظيفي، وعلى ضوء هذه النتيجة نقول أن الفرضية تحققت .

2.2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .

من أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب إختبار التحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق

جدول (13) يمثل تحليل التباين في العدالة التنظيمية تعزى القسم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	p. Value
بين المجموعات	58,18	37	1,57	2,02	0,09 غير دالة
داخل المجموعات	9,33	12	0,77		
الاجمالي	67,52	49			

نلاحظ من جدول تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .

لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2,02) وقيمة p.value تساوي (0,09) هي اكبر من مستوى الدلالة (0,05).

يقتضي أن نرفض الفرضية القائلة "توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم " .

3.2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : " توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .

جدول رقم (14): نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم.

جدول (14) يمثل تحليل التباين في الرضا الوظيفي تعزى القسم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	p. Value
بين المجموعات	46,05	33	1,39	1,04	0,48
داخل المجموعات	21,46	16	1,34		
الاجمالي	67,52	49			

نلاحظ من جدول تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم.

لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,04) وقيمة p.value تساوي (0,48) هي اكبر من مستوى الدلالة (0,05)، يقتضي أن نرفض الفرضية القائلة "توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم".

4.2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نص الفرضية : توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة .

جدول (15) يمثل تحليل التباين في اتجاه العدالة التنظيمية تعزى لأقدمية في الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	p. Value
بين المجموعات	25,74	37	0,69	1,002	0.53 غير دالة
داخل المجموعات	8,33	12	0,69		
الاجمالي	34,08	49			

نلاحظ من جدول تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة . لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,00) وقيمة p.value تساوي (0,53) هي اكبر من مستوى الدلالة (0,05) .، يقتضي أن نرفض الفرضية القائلة "توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم "

5.2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

نص الفرضية : توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى للأقدمية في الجامعة .

جدول (16) يمثل تحليل التباين في اتجاه الرضا الوظيفي تعزى للأقدمية في الجامعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	p. Value
بين المجموعات	24,11	37	0,73	1,17	0,37
داخل المجموعات	09,96	61	620,		
الاجمالي	34,08	49			

نلاحظ من جدول تحليل التباين الأحادي انه لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى للأقدمية في الجامعة .
لأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1,17) وقيمة p.value تساوي (0,37) هي اكبر من مستوى الدلالة (0,05) ،، يقتضي أن نرفض الفرضية القائلة "توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى للأقدمية في الجامعة "

الاستنتاج العام :

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة الأغواط . كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة الأغواط وذلك من خلال: التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها وأثرها على الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة بعض السلوكيات الإيجابية (الولاء، الانتماء، الرضا....)،و التي تسعى جميع المؤسسات لتوفيرها في موظفيها ، وهذه السلوكيات قد أثبتت نتائج العديد من الدراسات على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ولهذا الغرض تم وضع ستة فرضيات ترتبط كل فرضية بمشكلة من المشكلات المقترحة لدراستنا.

وغالبا ما يؤدي توفر تلك السلوكيات وممارستها في المؤسسة إلى فرد راض عن عمله ومتوافق مع بيئة وظروف عمله ويتمتع بصحة نفسية مقبولة ، فإدراك العدالة التنظيمية عامل مهم في الشعور بالرضا والإرتياح والإطمئنان على المستقبل الوظيفي والتمتع بالراحة النفسية في العمل ، حيث تعتبر كل تلك المظاهر مؤشرات يمكن الاستدلال بها على تمتع الأفراد بالصحة النفسية في العمل ، وأن العدالة التنظيمية المدركة في المؤسسة تخلق أفراد يمارسون سلوكيات إيجابية تعبر عن تمتعهم بالصحة النفسية . أما في الشق الميداني لهذه الدراسة فقد هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية و مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة الأغواط.

وفي ختام بحثي هذا نشير إلى أهمية : تطبيق نظريا العدالة الإجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المؤسسات ، ففهم السلوك للعاملين وتوفير احتياجاتهم من شأنه تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا ، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة العمل على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية من خلال قدرتها على حث العاملين على السلوكيات المرغوبة ، وما يجسد رضاهم الوظيفي اتجاه المؤسسة التي ينتمون لها .

من خلال ما تم تناوله ، وبعد التحليل والمناقشة خرجنا بمجموعة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي :

- من خلال الفرضية الأولى توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة .

- من خلال الفرضية الثانية لا توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم.

- من خلال الفرضية الثالثة لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى القسم .

- من خلال الفرضية الرابعة لا توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة.

- من خلال الفرضية الخامسة لا توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة تعزى لأقدمية في الجامعة.

ونستنتج منه أن الإدارة الجامعية تعمل على خلق مناخ تنظيمي واتصال فعال وتجسيد العدالة التنظيمية في الجامعة بغض النظر عن القسم والأقدمية والتي تعتبر ابرز العوامل والمسببات لرضا الوظيفي ، وهذا من أجل تطوير الموارد البشرية و ضمان

ولأنهم ، لان غياب الرضا يؤدي إلى اهماله وعدم قيامه بواجباته مما يسبب عدم تحقيق العملية التربوية لأهدافها .

وتبقى نتائج الدراسة في حدودها الزمانية والمكانية والبشرية والأداتية.

التوصيات والإقتراحات :

- استناداً إلى ما تقدم ، ويهدف الارتقاء بالعدالة التنظيمية في الجامعات الجزائرية وزيادة في الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين ، يمكن أن نوصي ما يلي :
- ينبغي على رؤساء الجامعات ومسؤوليها أن يهتموا بالأستاذ الجامعي ، وأن توليهم عناية خاصة مع توفير البيئة المناسبة لعملهم لزيادة الرضا الوظيفي لديهم .
- توزيع المسؤوليات مع تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية بصورة عادلة على الجميع ودون استثناء.
- إشراك الأستاذ في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي المتعلقة بالعمل الجامعي ، والمساهمة في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.
- وضع رؤساء أقسام ذوي خبرة ليسهموا في النصح والمشورة المفيدة والتي تساعد على إشراك الأستاذ في اتخاذ القرار وما إلا ذلك من إجراءات .
- تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل والحوافز المبني على الكفاءة ، مما يؤدي إلى زيادة شعور الأستاذ بمبدأ العدالة ، ومن ثم ينعكس إيجاباً على إنتاجيته وولائه لمؤسسته.
- توفير مناخ تنظيمي فعال يساعد على الإستجابة لحاجيات وملتزمات الأستاذ .
- تمكين الأساتذة الجامعي من الاستفادة من التربصات العلمية والمنح الدراسية ، مما يساهم في تطويرهم العلمي والأكاديمي ويعزز من مستوى التزامهم تجاه جامعتهم .
- العمل على توفير خطوط اتصال مع الاساتذة لحل أو بالأحرى المساعدة في حل المشاكل الشخصية .

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

- 01- ابن منظور (2005): لسان العرب، ط4، بيروت، دار صادر.
- 02- أبيب عائشة (2014)، الرضا الوظيفي لدى العامل في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تلمسان.
- 03 - أبو جاسر صابرين مراد نمر (2010) أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين .
- 04- أبو سمعان محمد ناصر راشد، (2015) ، محددات العدالة التنظيمية وعاقبتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين.
- 05- أحمد صقر عاشور(1979) : إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت،
- 06- أحمد زكي صلاح:(1993) علم النفس في الإدارة والصناعة، ط2، دار النهضة العربية القاهرة.
- 07- أحمد ماهر،(1997) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،بيروت
- 08- ادريس، عبد الرحمان ، والمرسي، جمال الدين محمد (2002)السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- 09- أشرف محمد عبد الغني (1993)، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 10- أنس عبد الباسط عباس(2011) ، إدارة الموارد البشرية (ط 1 ، عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع

- 11- بلوط ، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 12- بندر كريم أبو تايه، خليل الحياي، منار إبراهيم القطاونة، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 1، غزة، فلسطين).
- 13- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، أطروحة
دكتوراه دولة (غير منشورة)، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة 2003 – 2004
- 14- بشار يزيد الوليد (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط 1 ، عمان ، الأردن : دار الرابة للنشر والتوزيع.
- 15- البشاشة ، سامر (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 4، العدد 4.
- 16- البكار ، أماني طالب (2012) مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة، في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر لبعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية ، جامعة الشرق الأوسط
- 17- البدراني ، حمد ، 2010، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى المعلمين في المنظمات الأمنية ، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- 18- جون رولز : ترجمة ليلي الطويل نظرية في العدالة ، الهيئة العامة السورية للكتاب دمشق، 2011.
- 19- جاري ديسلر ، جاري ديسلر ، ترجمة : محمد سيد أحمد عبد المتعال ، عبد المحسن.

- 20- جودة محفوظ أحمد، 2010، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
- 21- جرجس ملاك (1973)، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، مصر، دار العربية للكتاب.
- 22- الجبوسي محمد ، جاب الله جميلة (2008) الادارة علم وتطبيق ط3، دار الميسر للنشر والتوزيع ، عمان.
- 23- .الداية سناء 2012،درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 24- هلال محمد عبد الحكيم (د،س) ماهية الإدارة المدرسية . د، ط: جامعة دمنهور ، مصر .
- 25- زايد ، عادل محمد(2006). العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 26- زويش ، سامية (2014) . محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج،الجزائر
- 27-حمود،خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب.(2007).إدارة الموارد البشرية.الأردن:دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 28- حسن إبراهيم (2002).إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
- 29- كمال بوعنجا، دوافع اختيار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر ، 2006،
- 30- معمري حمزة (2014)إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .

- 31- مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 32- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النور، 2007.
- 33- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1)، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2010).
- 34- محمد طاهر، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي (د.ط)، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975.
- 35- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1)، عمان، الأردن : دار قنديل للنشر والتوزيع، (2003).
- 36- ماجد بن شعاع البقيمي (2011) ، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية والرياض ، المملكة العربية السعودية
- 37- مريم دحدوح (2015) بعنوان : دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية ،.مذكرة لنيل شهادة ماستر غير منشورة فيعلوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
- 38 - المحسن جودة(2014) ، إدارة الموارد البشرية (الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار المريخ النشر ، بدون سنة نشر).
- 39- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية .
- 40- الموسوي سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 41- مؤيد سعيد سالم (2008)نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم (ط3، عمان الأردن ،داروائل للنشر).

- 42- سفيان سحوت(2015 - 2016)،إتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر غير منشورة في علم الاجتماع،جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل،
- 43- سحر عناوين زهير 2014، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 04،العدد02.
- 44- سمية جقيدل 2014،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر .
- 45- سالم مرزوق الطحيج ، علي حسين محمد (2003)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الادراك للعدالة التنظيمية ، مجلة الإداري (العدد94،مسقط ، سلطنة عمان)
- 46- سيزلاقي، أندرو وولاس،مارك (1991)السلوك التنظيمي والآداء ،(جعفر أبو القاسم ،مترجم) معهد الإدارة، الرياض.
- 47- سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000
- 48- سلطان محمد سعيد (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 49- سهيلة محمد عباس(2006)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان .
- 50- سعيد محمد العايض الأسمرى ، (2012) مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران (رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم الادارية ، جامعة نابف العربية للعلوم الامنية الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 51- السبعي ، سعيد بن فايز بن محمد .(2012) ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

- 52- عساف، عبد المعطي محمد ،(1994)، السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان .
- 53- علي سكر عبود ،(2013)، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية (المجلد 14، العدد 4، العراق)
- 54- عسكر على (1981)، الدافعية في مجال العمل، الكويت.
- 55- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003ص 235 راوية حسن.
- 56- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة 2003 -2004.
- 57- العياشي بن زروق (2008)، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة.
- 58 - . العطوي ،عامر علي حسين ،(2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة).مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ،10،(10).
- 59- غواش هبة سلامة اسلام (2008)، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)، حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير كلية التجارة جامعة الإسلامية ، قطاع غزة (فلسطين).
- 60- نماء جواد العبيدي (2013)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة نكريت للعلوم الادارية والاقتصادية (المجلد 8 ، العدد 24 جامعة تكريت ، العراق .
- 61- العديلي ناصر محمد1995 ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة (الرياض ، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة.

- 62- فرح طريف شوقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991
- 63- صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972.
- 64- صياد حمزة ، محمدي بلقاسم 2020، بعنوان دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين ، دراسة حالة بمديرية النقل ، رسالة ماستر في إدارة أعمال المؤسسات جامعة محمد بوضياف ،المسيلة.
- 65- الصيرفي، محمد(2005). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ،الإسكندرية،مؤسسة حورس، الدولية للنشر والتوزيع .
- 66- القرويتي ، محمد قاسم (2003) السلوك التنظيمي (ط5). الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع
- 67- رمضان زايد وآخرون (2012)المفاهيم الادارية الحديثة ، ط10 مركز الكتب الاردني ، الاردن
- 68- رضا تير 2007، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك الإدارة العمومية الجزائرية في العمل : مقارنة العدالة التنظيمية جامعة يوسف بن خدة ، أطروحة دكتوراه.
- 69- شتوي ربيع (2002)، محددات الرضا الوظيفي مستشار التوجيه المدرب والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة
- 70- الشهيري 2014، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية لمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية
- 71- شذا لطفي محمود محمد (2012) ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوي الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين .

72- شيخ سعيدة 2014، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ،رسالة ماجستير في ادار الأعمال جامعة أكلي محمد أولجال البويرة .

73- خرشوم مراد رمزي (2014) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الخاص نحو القطاع العام ن دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خضير ،بسكرة

75- الخطيب، جمال محمد (2001). الدليل الموحد لمصطلحات الإعاقة والتربية والتأهيل. المنامة المكتب التنفيذي البحرين

76 . غانم فتح الله أحمد (2015)، ممارسات شركة الإتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 19، عدد 2 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- 01-distributeurs . Revue Logistique & Management , 02 (17)
- 02--Adman ,Merizek et Admane, Abdellah. (2014). La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes, Cas de la Banque Extérieure d'Algérie. Revue MÂAREF, (17), 1-20. Al-Badrani, Hamad. (2010). Organizational justice and its relationship to trust among workers
- 03-Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction Global Management Journal for Academic & Corporate Studies , vol 5 , no 2 , Top University Lahore , Pakistan , 2015
- 04-Cohen, S, Sherrod.D . R & Clark. M.S. (1986) Social skills and stress protective role of social support. *Journal of personality and social psychology* 50(5). 876_884.
- 05-till and karran2011.Organizational justice Perceptions and pay level satisfaction.journal of Managerial psychology .vol 26 ,No 1 .
- 06-Zapata, P,A (2000), Relationship between quality of life for adults with mental retardation and typ of job placement, Austin;University of Texas at Austin,
- 07-Karriker , J. H. , & Williams , M. L , Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : A mediated Multifoci Model , Journal of management , Vol 35 , No 1.2009
- 08- Leckie, G.J. and Brett. J. (1997) Job Satisfaction of Canadian University Librarians: A National Survey. College & Research Libraries,
- 09- Moorman, R.H., Blakely, G.L. and Niehoff, B.P. (1998) Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviour? Academy of Management Journal, 41, 351-357
- Sierpe, E. (1999) Job Satisfaction among Librarians in English-- 10 .Language Universities in Quebec. Library & Information Science Research
- 11- Abdallah M. Elamin , Nasser Alomaim , Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment ?, International Management Review , volume . 7 , N ° 1 , 2011 , p39 . 19
- 12- Mehmet İnce , Hasan Gül , The Effect of Employees ' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior : An Application in Turkish Public Institutions , International Journal of Business and Management , volume 6 , N ° 6 , June 2011 , p136

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الموسومة : بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، نتمنى لنا دعمكم في دراستنا هذي باجابتكم ،وذلك بوضع علامة(×) أمام الإجابة المختارة من طرفكم، مع العلم هذه المعلومات سرية تستخدم لأغراض علمية فقط ،نشكركم على تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

أ. د/ بوفاتح محمد

من إعداد الطلبة :

- دهيـنة طاهر.
- عبدلي عبد الحق .

. القسم :

قسم العلوم الإنسانية ()

قسم العلوم الإسلامية ()

قسم التاريخ ()

قسم الإعلام والاتصال ()

. عدد سنوات الخدمة في هذي الجامعة :

أقل من 5 سنوات () ، أقل من 10 سنوات () ،من 10 سنوات فأكثر ()

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	عبارات المقياس
					01 . أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا
					02 . أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية
					03 . أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة
					04 . أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة
					05 . هناك تماثل بين راتبي ورواتب المناظرين لي
					06 . يتخذ رئيس القسم قرارات بأسلوب عادل
					07 . يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					08 . يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					09 . يشرح رئيس القسم القرارات و يزود الأعضاء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها
					10 . تم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأعضاء بلا استثناء
					11 . يفتح رئيس القسم المجال لاعتراض على القرارات التي يتخذها
					12 . تتاح لي الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملي
					13 . يعاملني رئيس القسم بكل الاهتمام و الود بخصوص القرارات المتعلقة بعملي
					14 . يبدي رئيس القسم اهتماما بمصالحني فيما يتعلق بالقرارات التي تهم عملي
					15 . يناقش رئيس القسم في النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي
					16 . حرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي
					17 . يشجع رئيس القسم اهتماما بالحقوق الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اللقاءات المهنية
					18 . يظهر رئيس القسم اهتماما بالحقوق

					الوظيفية للهيئة التدريسية
					19 . يتم اسناد بعض المسؤوليات الإدارية في القسم إلى بعض الأساتذة ايسناد
					20 . أشعر أن النمط الديمقراطي أساس في تعامل الأعضاء في قسمي
					21 . أحضي بالفرص المناسبة للترقية كلما قدمت أداء متميزا
					22 . أعتقد أن عملية الأداء التي يجريها رئيس القسم بعيدة عن العلاقات الشخصية
					23 . أعرف المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي
					24 . هناك فرصة مهيأة لي للتنظيم و التقييم لو شعرنا أنهغير عادل
					25 . يعتمد رئيس القسم في تقديرات تقييم الأداء على مايبذله الأعضاء من جهد وما حققوه من انجاز
					26 . يحرص رئيس القسم على مكافأة الأعضاء معنويا

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

في إطار إعداد مذكرة التخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الموسومة : بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، نتمنى لنا دعمكم في دراستنا هذي باجابتكم ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة من طرفكم ، مع العلم هذه المعلومات سرية تستخدم لأغراض علمية فقط ،نشكركم على تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

من إعداد الطلبة :

أ. د/ بوفاتح محمد

■ دهيـنة طاهر.

■ عبدلي عبد الحق .

. القسم :

قسم العلوم الأنسانية ()

قسم العلوم الإسلامية ()

قسم التاريخ ()

قسم الإعلام والاتصال ()

. عدد سنوات الخدمة في هذي الجامعة :

أقل من 5 سنوات () ، أقل من 10 سنوات () ، من 10 سنوات فأكثر ()

عبارات المقياس	راض بدرجة عالية	راض	محايد	غير راض	غير راض بدرجة عالية
01 . هل أنت راض عن أعداد الطلبة في الشعب التي تدرسها					
02 . هل أنت راض عن أدوات المكتب و تجهيزاته					
هل أنت راض عن وفرة الوسائل التعليمية اللازمة للعمل 03 .					
04 . هل أنت راض عن الخدمات الاجتماعية و الترفيهية و الرياضية					
05 . هل أنت راض عن نوعية العون السكرتيري و الموظفين					
06 . هل أنت راض عن قاعات التدريس و المختبرات التي تدرس فيها					
07 . هل أنت راض عن توفر المراجع و المصادر اللازمة للعمل					
هل أنت راض عن الراتب الذي تحصل عليه 08 .					
09 . هل انت راض عن راتبك مقلونة برواتب زملائك في العمل					
10 . هل أنت راض عن العمل يؤمن لك مكانة اجتماعية جيد					
11 . هل أنت راض عن فرص المكافأة المادية					
12 . هل أنت راض عن الفرص المتوفرة للنمو المهني و التقدم المهني					
13 . هل أنت راض عن الأمان المستقبلي (اسكان ، ادخار ، ضمان اجتماعي ، تعليم أبناء)					
14 . هل أنت راض عن فرص التفرغ العلمي					
15 . هل أنت راض عن روح التعاون مع الزملاء في العمل					
16 . هل أنت راض عن الموضوعية لدى زملاء العمل					
17 . هل أنت راض عن العلاقات الاجتماعية السائدة مع الزملاء					

					18 . هل أنت راض عن الاحترام المتبادل مع الزملاء
					19 . هل أنت راض عن تبادل المعلومات و مصادر المعرفة مع الزملاء
					20 . هل أنت راض عن الاشتراك مع الزملاء في ندوات و أبحاث علمية
					21 . هل أنت راض عن التشاور مع الزملاء في العمل
					22 . هل أنت راض عن عدالة رئيسك المباشر في العمل
					23 . هل أنت راض عن التعاون مع رئيسك في انجاز العمل
					24 . هل أنت راض عن التشجيع و التقدير الذي تحصل عليه من رئيسك المباشر لأدائك المتميز في العمل
					25 . هل أنت راض عن حيوية رئيسك المباشر و نشاطه في انجاز العمل
					26 . هل أنت راض عن تفهم الإدارة للظروف الفردية
					27 . هل أنت راض عن قدرة رئيسك المباشر الإدارية
					28 . هل أنت راض عن تقبل الإدارة للنقد البناء

. الملحق رقم (03): نتائج الدراسة SSPS

1.3 الخصائص السيكومترية:

1.1.3 العدالة التنظيمية:

➤ صدق المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe										
	مجموعات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard					
العدالة التنظيمية	عليا	7	112,57	4,756	1,798					
	دنيا	7	54,14	16,965	6,412					

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	12,562	,004	8,774	12	,000	58,429	6,659	43,919	72,938
	Hypothèse de variances inégales			8,774	6,937	,000	58,429	6,659	42,653	74,204

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	21	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	21	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
,973		26	

➤ ثبات ألفا كرونباخ:

2.1.3 الرضا الوظيفي:

➤ صدق المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe										
		المجموعات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard				
الرضا الوظيفي		عليا	7	106,00	11,091	4,192				
		دنيا	7	58,29	15,152	5,727				
Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,238	,634	6,723	12	,000	47,714	7,097	32,251	63,177
	Hypothèse de variances inégales			6,723	10,995	,000	47,714	7,097	32,093	63,335

➤ ثبات ألفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	18	85,7
	Exclue ^a	3	14,3
	Total	21	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
,921		28	

2.3- التساؤلات :

1.2.3-التساؤل رقم (01): مستوى العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة مرتفع.

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
العدالة	50	89,44	22,572	3,192		
Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 96					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العدالة	-2.055	49	.045	-6.560	-12.97	-.15

2.2.3- التساؤل رقم (02): مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة مرتفع.

Statistiques sur échantillon unique						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
الرضا	50	87,48	20,483	2,897		
Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 102					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الرضا	-5.012	49	.000	-14.520	-20.34	-8.70

3.3 - الفرضيات :

1.3.3 الفرضية رقم (01): توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط

Corrélations			
		الرضا	العدالة
الرضا	Corrélation de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
العدالة	Corrélation de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

2.3.3- الفرضية رقم (02): توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعزى القسم

ANOVA					
القسم					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	58,187	37	1,573	2,022	,095
Intragroupes	9,333	12	,778		
Total	67,520	49			

3.3.3- الفرضية رقم (03): توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعزى القسم.

ANOVA					
القسم					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	46,053	33	1,396	1,040	,484
Intragroupes	21,467	16	1,342		
Total	67,520	49			

4.3.3- الفرضية رقم (04): توجد فروق في العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعزى للأقدمية في الجامعة.

ANOVA					
الأقدمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	25,747	37	,696	1,002	,530
Intragruppes	8,333	12	,694		
Total	34,080	49			

5.3.3- الفرضية رقم (05): توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الانسانية والاسلامية والحضارة تعزى للأقدمية في الجامعة.

ANOVA					
الأقدمية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	24,113	33	,731	1,173	,377
Intragruppes	9,967	16	,623		
Total	34,080	49			