



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإجتماعية



قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من  
موظفي جامعة عمار ثليجي  
دراسة ميدانية – الاغواط -

تحت اشراف:

د. لبصير سفيان

من اعداد الطالب:

بن عروس توفيق العربي

## اهداء

- بسم الله الرحمن الرحيم "قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"  
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ..ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ..ونصح الأمة ..إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

أهدي بحثي هذا تعبيراً مني عن خالص شكري وتقديري؛ لجهودها خلال فترة  
دراستي، فقد كانت نعم الزوجة الداعمة. إلى المرأة التي وقفت إلى جانبي: شكراً  
على توفيرك لي الظروف اللازمة؛ لمساعدتي على الدراسة أهديك هذا البحث

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..إلى من  
أحمل اسمه بكل إفتخار ..أرجو من الله أن يمد في عمرك لثري ثماراً قد حان  
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدتي بها اليوم وفي الغد وإلى  
الأبد ..والدي العزيز

"

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الإستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "لبصير سفيان" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذتي الكرام

ر؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه "

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"



الفهرس + قائمة المحتويات

الفهرس

I	<u>اهداء</u>
IV	<u>الفهرس</u>
V	<u>قائمة الجداول</u>
VII	<u>الملخص</u>
1	<u>مقدمة</u>
3	<u>إشكالية الدراسة</u>
7	<u>الفصل الأول العدالة التنظيمية</u>
8	<u>نشأة و تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:</u>
10	<u>1)تعريف العدالة التنظيمية:organisation gustice</u>
12	<u>2)أهمية العدالة التنظيمية:</u>
13	<u>3)مبادئ العدالة التنظيمية</u>
14	<u>4)أبعاد العدالة التنظيمية:</u>
18	<u>5)مقومات العدالة التنظيمية:</u>
20	<u>6)علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:</u>
21	<u>7)المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:</u>
22	<u>8)أشكال العدالة التنظيمية:</u>
27	<u>9)نماذج العدالة التنظيمية:</u>
27	<u>10)الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:</u>
28	<u>خلاصة الفصل:</u>
29	<u>الفصل الثاني الرضا الوظيفي</u>
30	<u>1-تعريف الرضا الوظيفي:</u>
33	<u>2-أهمية الرضا الوظيفي:</u>
34	<u>3-أنواع الرضا الوظيفي:</u>
35	<u>4-مقاييس الرضا الوظيفي</u>
41	<u>5-طرق قياس الرضا الوظيفي</u>
44	<u>6-مؤشرات الرضا الوظيفي</u>
46	<u>7-عوامل الرضا الوظيفي</u>
52	<u>8-نظريات الرضا الوظيفي</u>
55	<u>الخلاصة:</u>
56	<u>الفصل الثالث</u>
57	<u>1/ منهج الدراسة :</u>
57	<u>2/ حدود الدراسة :</u>
57	<u>3/ مجتمع و عينة الدراسة :</u>

58	<a href="#">4/ الدراسة الإستطلاعية :</a>
58	<a href="#">5/ أدوات الدراسة :</a>
59	<a href="#">6/ الخصائص السيكمترية :</a>
59	<a href="#">6.1. مقياس العدالة التنظيمية</a>
61	<a href="#">1. مقياس الرضا الوظيفي</a>
69	<a href="#">2. تفسير فرضيات البحث:</a>
71	<a href="#">الإستنتاج العام</a>
74	<a href="#">استنتاج عام</a>
76	<a href="#">الملاحق</a>
76	<a href="#">الملاحق</a>
76	<a href="#">الملاحق</a>
77	<a href="#">المراجع</a>
80	<a href="#">الملاحق</a>

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح أفراد العينة حسب الجنس	57
02	جدول يوضح أفراد العينة حسب نوع المنصب	58
03	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي	59
04	الجدول نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسط المجموعة العليا ومتوسط المجموعة الدنيا	60
05	الجدول يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ alpha-cronbach	61
06	الجدول صدق الاتساق الداخلي	61
07	الجدول نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسط المجموعة العليا ومتوسط المجموعة الدنيا	63
08	لجدول يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ alpha-cronbach	63
09	جدول يوضح معامل الارتباط r لبيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	65
10	الجدول نتائج اختبار t لعينة وحيدة لدلالة الفروق بين متوسط العينة في مستوى العدالة التنظيمية و بين المتوسط الفرضي للمقياس	66
11	الجدول نتائج اختبار t لعينة وحيدة لدلالة الفروق بين متوسط العينة في مستوى الرضا الوظيفي و بين المتوسط الفرضي للمقياس	67

68	الجدول نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الأساتذة و الموظفين الإداريين في العدالة التنظيمية	12
69	الجدول نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الذكور و متوسط الإناث في الرضا الوظيفي	13

## الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تناول مفهوم العدالة التنظيمية و علاقته بالرضا الوظيفي، حيث طبق الباحث مقياسي العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي على عينة مكونة من 40 موظفا من أساتذة و موظفين إداريين بكليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، و بعد جمع و تحليل البيانات أفرزت نتائج الدراسة عما يلي :

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية و بين مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
2. هناك مستوى عدالة تنظيمية يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
3. هناك مستوى رضا وظيفي لا يختلف عن المتوسط المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير نوع المنصب لصالح الأساتذة الجامعيين لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

Resume :

. The current study aimed to explore the concept of organizational justice and its relationship with job satisfaction. The researcher applied the Organizational Justice and Job Satisfaction scales to a sample of 40 employees, consisting of professors and administrative staff from the Faculties of Social Sciences and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat. The descriptive-analytical method was followed, and after collecting and analyzing the data, the study results revealed the following :

1. There is a positive correlation between the level of organizational justice and the level of job satisfaction among the sample of employees from the Faculties of Social Sciences and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat.
2. There is a level of organizational justice above average among the sample of employees from the Faculties of Social Sciences and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat.
3. There is a level of job satisfaction that does not differ from the average among the sample of employees from the Faculties of Social Sciences and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat.
4. There are statistically significant differences in the level of organizational justice attributed to the variable of job position, favoring university professors among the sample of employees from the Faculties of Social Sciences and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat.

There are statistically significant differences in the level of job .5 favoring females ,satisfaction attributed to the variable of gender among the sample of employees from the Faculties of Social Sciences .and Humanities at Amar Telidji University in Laghouat

## مقدمة

عرفت المنظمات في الآونة الأخيرة تقدماً كبيراً في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، و خاصة ما تعلق به من متغيرات و مفاهيم، حيث ظهرت تخصصات كثيرة و متداخلة تدرس هذه الظواهر و مدى أثرها على الموظفين و محيط عملهم.

و يعتبر علم النفس العمل و التنظيم من أهم التخصصات التي تعنى بهذا الموضوع من الدراسة. و قد تعرضنا في دراستنا هذه لمتغيرين من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمة لفهمها و قياسها من أجل التحكم فيهما و تطويرهما، ألا و هما العدالة التنظيمية التي تكتسي أهمية كبيرة حيث يذكر زايد (2000): أن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات و الالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة عليها، و تبرز أهميتها كذلك من خلال ارتباطها المباشر بالمتغيرات التنظيمية الأخرى حيث تنعكس سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار و على سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

و تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل الأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات (المرجع نفسه). انطلاقاً من هذين الأخيرين حيث لاحظنا من خلال عملنا و احتكاكنا بالجامعة انشغالات العاملين بخصوص العدالة بينهم بدرجات متفاوتة و كذلك إبرازهم لردود فعل مختلفة بخصوص الوظيفة و مدى الرضا عنها.

و انطلاقاً من اعتبارنا أن الجامعة بالأساس تتشكل من طاقم خاص بالموظفين الإداريين و طاقم خاص بالأساتذة، فقد حرصنا أن تكون المقاربة على هذا الأساس، و قد شملت الدراسة أساساً جانباً نظرياً، تحدثنا فيه عن المتغيرين باستفاضة بداية بالعدالة التنظيمية، ثم الرضا الوظيفي حيث وضحنا المفهومين بدقة، ثم أبرزنا أهم النظريات المفسرة و طرق القياس.

تلا ذلك الجانب الميداني و الذي تناولنا فيه بالدراسة التحقق من صلاحية كل من مقياسي العدالة التنظيمية و مقياس الرضا الوظيفي من خلال دراسة و اختبار الخصائص السيكومترية، ثم من خلال المنهج الوصفي التحليلي طبقنا المقياسين على عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية قصد اختبار فرضيات البحث، ثم ختمنا الدراسة باستنتاج عام لخصنا فيه أهم النتائج التي توصلنا إليها.

## إشكالية الدراسة

تلعب متغيرات التنظيم اليوم دورا هاما جدا في تماسك المنظمة و حسن سير العمل فيها، و تسعى كل إدارة إلى تطوير مختلف الأبعاد في الإدارة من أجل توفير أفضل الظروف للموظف في محيط عمله.

و من بين أهم المفاهيم التي تخص الموظف بصورة مباشرة هي مفهوم العدالة التنظيمية و التي تعني مدى شعور الموظف بالمواثبة و التكافؤ بالواجبات و الحقوق وفق المكانة التي يشغلها في المنظمة، و هذا الأمر مهم جدا بالنسبة للموظف و من شأنه أن يرتبط بمتغيرات تنظيمية كثيرة (غزيل، 2024).

و إن كان من الناحية النظرية، الموضوع الخاص بالعدالة التنظيمية واضح الأبعاد و المعالم، إلا أن الدراسات الميدانية أفضت بنتائج متضاربة بخصوص ارتباط هذا الأخير بالمتغيرات الشخصية، كالسن و الجنس و الحالة الاجتماعية انظر (المهدي، 2006).

و كذلك بالنسبة لارتباطه مع المتغيرات التنظيمية كالأقدمية و طبيعة المنصب، حيث نجد نتائج الدراسة متباينة و مختلفة، انظر (العبيدي، 2012).

و من بين المتغيرات التنظيمية التي ترتبط به العدالة التنظيمية هو الرضا الوظيفي، فهذا الارتباط يدعون للتساؤل في كثير من الأحيان عن سبب رضا بعض العمال و ربما ربطها ببعض المتغيرات دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى، حيث أن عدم الشعور بالعدالة

داخل مكان العمل، قد ينعكس على العامل بشعور بعدم الرضا رغم ما قد تتوفر له من إمكانيات فيزيقية و تنظيمية و راتب جيد.

حيث يقتضي على الباحث أن يتناول بالتحليل كل من المتغيرين، محاولا معرفة مستوى كل متغير، و كذلك أهم المتغيرات الوسيطة التي تتدخل في تحديد هذا المستوى و من ثمة بحث العلاقة بين المتغيرين وفق المنهية و الأدوات الإحصائية الملائمة لذلك، و عليه نتساءل عن طبيعة العلاقة و مدى قوتها بين كل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي، و كذلك عن دور المتغيرات مثل الجنس و طبيعة المنصب في تحديد مستويات كل متغير من المتغيرين السابقين.

### تساؤلات الدراسة

1. هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية و بين مستوى الرضا المهني لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط؟
2. ما مستوى العدالة التنظيمية لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط؟
4. هل توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية بين الموظفين الإداريين و بين الأساتذة، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط؟
5. هل توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور و الإناث، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط؟

### فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ارتباط موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية و بين مستوى الرضا المهني لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.
2. يوجد مستوى عدالة تنظيمية يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.
3. يوجد مستوى رضا وظيفي يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية بين الموظفين الإداريين و بين الأساتذة، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور و الإناث، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة:

1. العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

2. الكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

3. الكشف عن الفروق حسب طبيعة المنصب في مستوى العدالة التنظيمية لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

4. الكشف عن الفروق حسب متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

### أهمية الدراسة

تلعب الدراسة الحالية أهمية كبيرة كونها:

1. تسلط الضوء على متغير مهم و يخص كل العمال و الموظفين ألا و هو العدالة التنظيمية، و الذي يلعب دورا أساسيا في استقرار أي منظمة.

2. ارتباط مفهوم العدالة التنظيمية بكثير من المتغيرات منها الرضا الوظيفي و الذي يستدعي منا دراستها.

3. كثرة الدراسات السابقة في الموضوع و تضاربها، مما يستدعي المساهمة بمعطيات ميدانية وفق حدود البحث.

### المفاهيم الإجرائية للبحث

**العدالة التنظيمية:** هي إدراك الموظف لمدى وجود تكافؤ في الفرص و المعاملة و الحصول على الحقوق مقارنة مع باقي أفراد التنظيم، و هي في بحثنا الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال مقياس العدالة التنظيمية.

**الرضا الوظيفي:** هي مدى شعور العامل بالارتياح في وظيفته و الإحساس بتوافق ما يقدمه من جهد و ما يحصل عليه من مقابل سواء كان ذلك ماديا أو معنويا، و هو في بحثنا الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال مقياس الرضا الوظيفي.

## الفصل الأول العدالة التنظيمية

مهيد

- 1-نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
  - 2-مفهوم العدالة التنظيمية
  - 3-أهمية العدالة التنظيمية
  - 4-مبادئ العدالة التنظيمية
  - 5-مقومات العدالة التنظيمية
  - 6-علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات
  - 7-المتغيرات الخارجية
  - 8-أشكال العدالة التنظيمية
  - 9-نظريات العدالة التنظيمية
  - 10-نماذج العدالة التنظيمية
  - 11-الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
- الخلاصة

### تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية احدي محددات السلوك التنظيمي ، نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر علي نجاح المنظمات ، و تطورها و قدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد علي المستوي الوظيفي و الإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر ، فهي من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة ، حيث تعتبر قيمة و نمط اجتماعي و الاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم و العلاقات الاجتماعية و للعاملين ، و عليه فان غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

### نشأة و تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة و قيمها التي وفرها الإسلام ، أساسا للأداء المميز للمنظمات ، و تحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلي تركيز اهتمامهم على الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيار التوظيف ، و الأجور المتكافئة ( العجمي 1998 )، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية و نمطا اجتماعيا ، يؤدي غيابه إلي مخاطر تهدد المؤسسة و الفرد معا ، أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية ، كزيادة معدل دوران العمل ، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها و العدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين و علاقتهم الاجتماعية ، كما أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين و جهودهم ، الأمر الذي عاد إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك التنظيمي في المنظمات لفترة طويلة. (زايد 1996)،

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة القائمة على البيروقراطية ، و مشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين ، و تبني سياسات أخلاقية و تتسم بالعدالة التنظيمية ، و الدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية و الفعالية التنظيمية في الأجل البعيد ، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلي وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية. (عواد 2003)،

وحسب ما جاء في Brochner (2002) (تسمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

1. السبب الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة بما يعملوا مستقبلا.
2. السبب الثاني: يردون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقدرين من جانب قيادتهم.

ولقد تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابط مقدس بين العامل والمؤسسة وتتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منها لان الإدارة أساسها العدل فهي نشاط يقوم علي التنسيق بين مصالح الطرفين هما العامل والمؤسسة وهذا ما أشار إليه دراسة (مارشال 1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمدربين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الآخرين. فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال تصميم طريقة واحدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال ووضع نظام عادل يقوم علي الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع كم المجهود.

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة، والذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، و أيضا أن يعطي للعاملين تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تأتي من وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، وان أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة علي جميع العاملين بصورة عادلة. ( المعايطة 2005 )، في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلي العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، وكذلك أكدت أهمية التركيز على مصالح العمال لتلقي مع مصالح المؤسسة، وان لا يكون احدهم علي حساب الآخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. ( الشماع 2014)،

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلي العدالة في المعاملة، و تكافئ الفرص في العمل والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق ن اللون ن الجنس أو الدين. هذا ما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها احد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية نتيجة تراجع عن درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية ولعل من ابرز تلك السلبيات ارتفاع معدلات الإيجارات المرضية، و تراجع مستويات الالتزام

التنظيمي. ( الفضلي 2007)، كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على نظرية آدمز 1963 التي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجات فرد آخر، يتخذه المقارن أساس مرجعيا لمقارنة من زملائه في العمل أو معارفه إلي مدخلاته، فإذا تساوي المعدلات فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا ما تساوى المعدلات فإنه يشعر بعدم العدالة، مم يولد لديه شعور بالتوتر يدفعه هذا الشعور إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة. (خليفة 1997)،

الى أن النظرية السابقة تعرضت إلى انتقادات عديدة من قبل الباحثين في مجال العدالة التنظيمية، و من ابرز الانتقادات التي وجهت إلي هذه النظرية عجزها عن تقديم صورة كاملة وشاملة عن تسير عملية العدالة التنظيمية، وافترضها بان الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة، مهمله بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها،و التي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية. لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولية للعدالة التنظيمية، فيبرز لدينا مفهوم العدالة التنظيمية فيبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح كرينبرغ وفولقر (Greenberg and Folger) ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فان عدالة الإجراءات تتعلق بالعدالة التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات،و كذلك ما أضاف الباحثون تحت ما يسمى بعدالة التعاملات، وبهذا تكونت ثلاثية مفهوم العدالة التنظيمية، وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات. ( محارمة 2000)،

### 1)تعريف العدالة التنظيمية:organisation gjustice

اهتم الكثير من المفكرين بموضوع العدالة التنظيمية أمثال كرينبرغ وادمز ونيهوف ومورمان وستير (Greenberg, Steiner, and Campion) في تعريف العدالة التنظيمية. لا يختلفوا كثيرا في تعريف العدالة التنظيمية.

Diehl and Bagozzi (2001) يعرفون العدالة التنظيمية إعطاء كل فرد ما يستحق". ( الخرشوم، 2010، ص308)

وقد بين كامبل "campbell" أن العدالة والنزاهة والمحابة تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى،و لهذا فان هناك أشكال متعددة للعدالة

هي:

- العدالة الاقتصادية economic Justice
- العدالة السياسية political Justice
- العدالة التعليمية educational Justice
- العدالة الجزائية punitive justice
- العدالة الاجتماعية social justice (العطوي، 2003 ص149)

من هذا التعريف يتبين لنا التوزيع في شكل العدالة، حيث يعبر عن المنظور التوسعي في تناول المفهوم، واشتماله لجميع الأهداف الاجتماعية والبيئية المرغوبة.

ويرى العطوي " أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ". ( العطوي، 2003 ص149)

ومن خلال هذا التعري يتضح لنا أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد علي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه علي المستويين الوظيفي والإنساني.

ويعرفها [Bryman & Burgess](#) (2003) بأنها الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها".

ويعرفها أيضا كل من [Bryman & Burgess](#) (2003) محصلة اتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ". ( حواس ، 2003 ، ص46)

والعدالة هنا هي التركيز علي مدي إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك علي العديد من المخرجات التنظيمية.

كما تعرفها ( العبيد، 2012، ص82): أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف التي يعاملون بها من قبل المنظمات".

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العدالة التنظيمية احد المتغيرات التنظيمية المهمة،و المؤثرة علي كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وعلي أداء المنظمة من جهة أخرى،و من خلال إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص من المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

وعرفها آخرون بأنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.. (Ishak et Alam,2009,p.p326)

تعريف: Greeberg1990 بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني (.GreenberG 1990. PP399)

## (2) أهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من مفاهيم الإدارة الحديثة في أدبيات الإدارة العلمية بشكل عام، و ليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع الأعمال الماسة إلي دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة. وقد أثبتت الدراسات أن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من عدد من المتغيرات والتي من أهمها:

### أ. الولاء التنظيمي:

تقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية، أن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة يؤثر علي مستوى الولاء التنظيمي والارتباط النفسي الذي يربطه للمنظمة، مما يدفعه للإنتاج في العمل وإلي تبني قيم المنظمة، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم علي أساس حصوله علي مكافآت هذا الشيء قد يكون عدالة التوزيع، أو الإجراءات، أو التعاملات فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، و احدي صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدي المنظمة خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

### ب. ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء

إن ثقة الفرد العامل في العدالة ودقة نظام التقييم المطبق في المنظمة تزداد كلما شعر بان النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ( الإجراءات والتوزيعية والتعاملات ) وتتحقق كذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم علي أساس الجهد والأداء واستقرار معايير التقييم، و كذلك إتاحة الفرصة لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

### ج. زيادة دافعية الجماعة

تؤثر العدالة التنظيمية علي روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر علي دوافع الفرد العامل لزيادة مكافأة وعوائد الجماعة وليس الفرد، أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لان الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة يوجهان رسالة للفرد العامل علي أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

#### د. أداء العمال

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية علي كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزائته، وذلك علي أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع. ( محمد 2006 )،

### 3) مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:

#### أ. مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

#### ب. المبدأ الأخلاقي:

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

#### ج. مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.

#### د. مبدأ الالتزام:

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

#### هـ. مبدأ المشاركة:

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

#### 4) أبعاد العدالة التنظيمية:

توصلت الدراسات التي أجريت بغرض بناء هيكل مفاهيم العدالة التنظيمية إلي تحديد ثلاثة أبعاد وهي التوزيع والإجراءات والتعاملات، ويمكن توضيحها فيما يلي: ( البدراني 2010)،

#### أ. عدالة التوزيع:

تعرف العدالة التوزيعية علي أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، كما أنها تعبر عن درجة الشعور المتولد لدي العاملين إزاء عدالة التقييم المادي وغير المادي، التي يحصلون عليها من المنظمة، و تشير عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد.

كما حددها اورقام orgam عام 1988 انها تتكون من ثلاثة قواعد وهي:

- قاعدة المساواة: وتقوم علي فكرة إعطاء المكافآت علي أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، علي افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز غلي قاعدة المساواة

- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية: ( الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوي بفرص الحصول علي المكافأة، مثلا عندما تعمل المنظمة علي تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، و إذا حصل العكس فان الباقي من الموظفين يشعرون بان هناك تجاوز علي القاعدة النوعية.

- قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة علي فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة علي الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

وبما أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد فان عدالة التوزيع تتضمن مايلي:

--جانب مادي ( هيكل التوزيع ): ويعبر عن الحاجة ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت

- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل علي المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار. (علي 2001)،  
أ. عدالة الإجراءات:

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولد لدي العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. ( فهداوي، قطاونة 2004 )،  
تشير إلي السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. ( حامد 2003)  
هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج. ( العطوي، 2006)

وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل وهي عبارة عن مدي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وقد أشار خليفة1997إلي أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. ( خليفة، 1997)

#### - أنواع العدالة الإجرائية:

- العدالة المنتظمة: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.
- العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القارات المتخذة في إجراءات التوزيع بمعنى تبرير إجراءات القرار.

#### - قواعد العدالة الإجرائية:

حدد levetel في دراسته 1980 ستة قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمة وهي:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يببرر ذلك ويدعمها (حواس 2003)، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة. ( زيد 2006 )،
- قاعدة الأخلاقيات: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة (حواس 2003)، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم. (زيد 2006)،
  - قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من تأثير علي عملية اتخاذ القرار.
  - قاعدة الدقة: يجب أن تأخذ القرارات بناء علي معلومات صحيحة ودقيقة.
  - قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الخبرات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات. ( حواس 2003 )،
- محددات عدالة الإجراءات:**

حدد (زيد 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تتم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:

- وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المساواة: كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القانونين واللوائح بشكل عادي ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة.
- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب الاختصاص وغالبا ماتتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة علي الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.
- المركزية: تركز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد (زيد 2006،

#### ب. عدالة التعاملات:

هي درجة إحساس العاملين لعدالة المعاملة ( الإنسانية، والتنظيمية ) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات، وهذا يعني أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

وعدالة التعاملات تشير إلي مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.

وتتضمن عدالة الإجراءات جانبين هما:

معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

تقديم شرح مناسب للقرارات إلي الأفراد الذين يتأثرون بها. ( حامد 2003 )

-عوامل عدالة التعاملات:

وقد ذكر بياس ومي bies and meey أن إدراك العاملين للعدالة التعمالية يعتمد علي أربعة عوامل هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بأدب التعامل مع العاملين.

وفي ضوء المحددات السابقة أشار ( البدراني 2010 )، لما لخص له بغض الباحثين إلي دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما: الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مراعاة ممثلة التنظيم لمشاعر العاملين بالمعومات الكافية والدقيقة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية. ( البدراني 2010 )،

أهمية عدالة التعاملات:

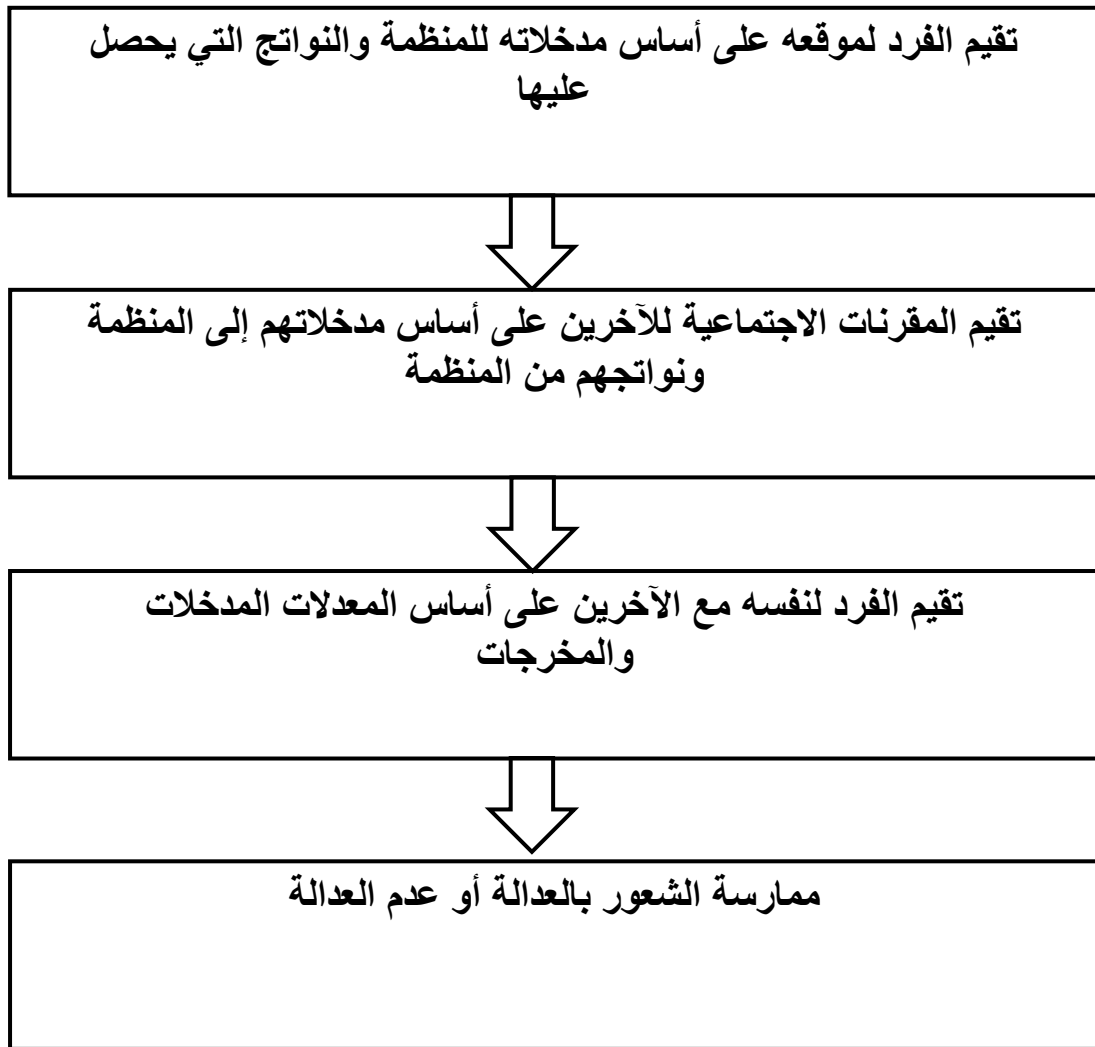
وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

امن التبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلي ادراكات اعلي للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

أهمية الترابط الوثيق بين عدالة الإجراءات و عدالة التوزيعات و عدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية. ( البدراني 2010 )،

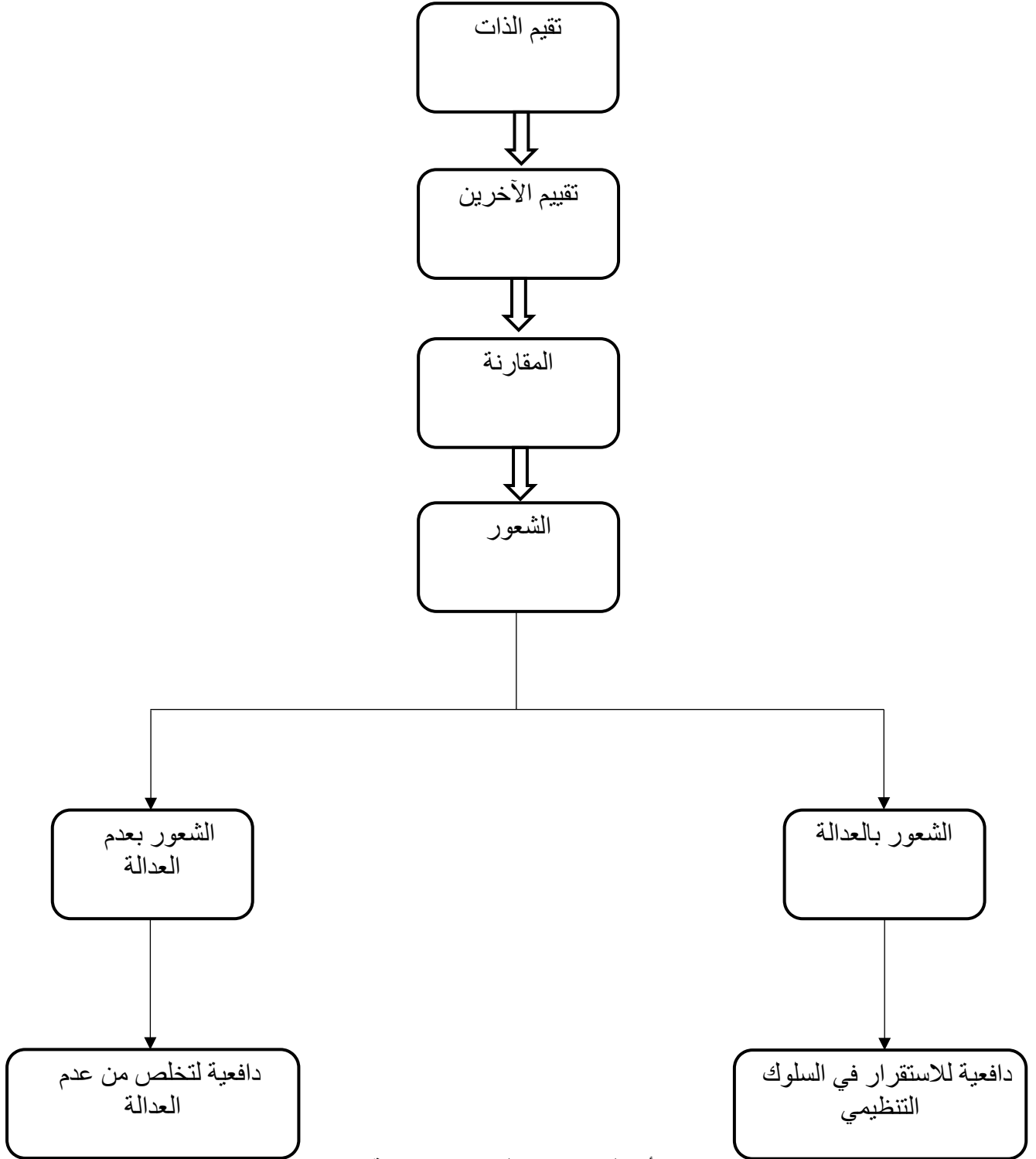
**(5) مقومات العدالة التنظيمية:**

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



الشكل رقم: (01) بناء ادركات العدالة التنظيمية

وقد وضع مورمان وجريفين griffin and moorman أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل التالي:



( أنماط السلوك التنظيمي 02 الشكل رقم : )  
 من منظور العدالة دافعية لتخلص من عدم  
 العدالة 524 ، ص (2008البشاشة )

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

- أ. كل فرد في المنظمة يحتاج إلي معرفة وفهم أساس ومعايير الحصول علي المكافأة، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل علي المكافأة بناء علي الكمية أو النوعية.
- ب. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافأتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي والآخر معنوي .
- ج. يبني الأفراد تصرفاتهم بناء علي إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك. ( راوية 2002 ) ،

### 6) علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة: التوزيع، الإجراءات، المعاملات متغيرات محورية يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية كما انه يؤثر علي متغيرات أخرى من أهمها ما يلي:

#### أ. الأداء:

وفق منظور عدالة التوزيع لادمز adams فان العامل عندما يشعر بان المدخلات تفوق العوائد، فانه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون متكافئة للعوائد، ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها.

#### ب. الإنتاجية :

وتعني القدرة علي تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلي مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة، و بدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر، المكافآت التي تشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص بالمنظمة. ( ابوتابية 2012 ) ،

#### ج. المواطنة التنظيمية:

تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة ويحدث آثار ايجابية تصب في خدمة المنظمة في زيادة قدراتها علي الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول مكافآت الحوافز الرسمية.

**د. الولاء التنظيمي :**

يعرفه بعض الباحثون بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية، وقد أكد بعض الباحثين علي وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي هؤلاء العاملين.

**هـ. الرضا :**

تشير نظرية التوقع إلي أن انخراط الشخص في العمل مبني علي توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافأة وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا.

**و. الإحباط:**

الإحباط هو عبارة عن حالة تآزمية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائد أو عوائق أو عقبات مختلفة دون تحقيق أهدافه (المادية والقانونية والسلوكية والاقتصادية والاجتماعية) تخليصها يميل الشخص إلي اللامبالاة والإهمال والعدوانية ويولد الإحباط نتيجة لعوامل كثيرة ومنها تضييع الوقت وضغوط العمل. (ابو تابية 2012) ،

**7) المتغيرات الخارجية وأثرها علي العدالة التنظيمية:**

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط علي فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقي ناقصا لان هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير علي إدراك العدالة التنظيمية باعتبار أن المنظمات وليدة البيئة، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق كان تركيز adms علي تحليل اثر القوي الخارجية علي العدالة التنظيمية باعتبارها هدف من أهداف المنظمة، وينصب التحليل علي أربعة متغيرات أساسية هي:

**أ. المتغيرات السياسية :**

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولي تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية، حيث تعمل القوي الأساسية علي خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل إلي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف من ورائها إلي حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

**ب. المتغيرات الاقتصادية :**

تعكس تركيبة المنظمات العامة في الدولة ( قطاع عام وخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية لتوجيهه، نحو اقتصاد الحر. وهذا التوجيه في الفكر

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

### ج. المتغيرات الاجتماعية :

تتمثل في متغيرات القيم، العادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوك العاملين، والعلاقات الشخصية ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد:

عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر نفسها التي تسود المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع تنعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

### د. المتغيرات التكنولوجية :

تمثل انعكاس لمستوي تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (مصانع، آلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العلمية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على الهيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. (زيد 2006) ،

## 8 أشكال العدالة التنظيمية:

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

### أ. العدالة الداخلية :

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

وبمعنى آخر فإن هذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشيل رالي العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كان يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع مؤهلاته العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدي وجود عدالة تنظيمية من عدمها. ( الخرشة 2007 ) ،

### ب. العدالة الخارجية :

يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية علي مقارنة التشابه بين وظائف ضمن مؤسسات فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات في صناعة الأدوية والصيدلية،و المهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولي،و بين جهاز مخرجات أخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعين الوظيفة، حيث يمكن التوصل حيث يمكن التوصل إلي مدي وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

### ج. العدالة الفردية :

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون لنفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة،ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون علي عدة مستويات كان يقارن بين الكفاءات التي يمكن أن يتلقاها فيها لو عمل بين موقع أو أخر داخل المنظمة، ويقارن مل يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد العاملين في نفس القسم ( يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز ) ومن هنا لا يستطيع الفرد العامل تقيم ما يحصل عليه هو وما يحصل عليه غيره ويحكم علي مدي عدالة أو غياب عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته ( بلوط ) 2002،

### نظريات العدالة التنظيمية:

تقع نظرية العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاختيار في تحديد الأهداف والنواتج المرغوبة بالإضافة إلي اختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك ومن

أهم هذه النظريات:

### ■ نظرية العدالة لآدمز : adams

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجربتها باسم آدمز adams و لقد أطلق علي هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل والمبادلة ونظرية المساواة أو العدالة ن وتقوم هذه النظرية علي افتراضات الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلي تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة العدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعمل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه مكافآت وحوافز من عمله، تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتسد هذه النظرية إلي أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها ( المدخلات ) في عمله إلي العوائد ( المخرجات ) التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في نفس مستواه الوظيفي وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كانت العكس فان النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله. ( المعاينة 2005 ) ،

وللنظرية عدة افتراضات استندت إليها وأوردها كشرود علي النحو التالي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة.
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فان تلك تخلق فيها توترا وهذا يدفع العامل إلي العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل علي تخفيض حالة توتر.
- ينبغي علي العامل إدراك حالة عدم العدالة مثل: حصولهم علي رواتب اقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم علي رواتب اعلي من زملائهم في العمل. وطبقا لهذه النظرية فان حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

- نتائج العامل وإرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأخر أو أرباحه علي إسهاماته أو مدخلاته .

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

▪ نظرية العدالة جون لروس : john rawls

لقد ذكر ( إمام 2003) ، أن النظرية التي وضعها جون رولس rawls 1971 في كتابه ( نظرية في العدالة) اعتمدت علي تصوريين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، و تقوم علي تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس علي حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفروق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولس rawls أن هؤلاء الناس يجتمعون علي المبادئ القائلة بان الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلي تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة.

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

▪ نظرية العدالة لبوتر ولولر : lower & poter

قام بوتر ولولر POTER 1 LOWER بتطوير نظرية التوقع ل فروم VROOM حيث تضيف هذه النظرية إلي نموذج فروم VROOM متغيرا جديد هو رضا العامل عن عمله، ويحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد ( النتائج ) المتحققة فعليا للعامل مع الفوائد ( النتائج ) التي يعتقد العامل انه سيحققها، فادا ما كانت العوائد فعلية لقاء الأداء والانجاز تزيد علي العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فانه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد إلي تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه سيحققه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية

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

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم VROOM نظرية التوقع تم التأكيد فيها علي أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد علي القيمة التي يرها في المكافآت المتوقعة وعلي احتمالية تحقق المكافآت ووقعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كي يشكل دعما لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (حريم 1997) ،

▪ نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون:

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات، و الذي كان يعاني من عياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، و قد أشار فريدركسون أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت إلى القيام بما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمعات وتوفير فرص عمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الحقوق وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، ومن هذه الخلفيات الأساسية قدم فريدركسون نظرية في العدالة بوضعها مرتكزا في حقل الدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة . وقد وضع فريدركسون الافتراضات التالية لنظريته :

- **التمثيل البيروقراطي:** من خلال تمثيل وظائف الإدارية العامة لجميع فئات المجتمع، و إتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية لتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.
- **حرية التعبير في الصحافة:** لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- **قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة:** النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات. وفي ضوء هذه النظرية يصور فريدركسون العدالة إلى:
- **العدالة الفردية:** بوضعها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.

- **العدالة الطبقيّة:** بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من العدالة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع .
- **العدالة القطاعية:** وذلك بتساوي الجور في القطاعين العام والخاص، و أن تكون الأجور علي أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع. ( المعاينة 2005 ) ،

**9) نماذج العدالة التنظيمية:**

هناك نموذجان يشرحان تأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:

أ. نموذج ثنائي العوامل: اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر 1991 إن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

ب. النموذج الإضافي: يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوي التنظيمي، ولقد أكدت الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (محمد 2006) ،

**10) الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية :**

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي:

أ. بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذه البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

ب. بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ج. بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد. ( العميان 2005 ) ،

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن العدالة ثقة العامل في عدالة المنظمة ودقة نظام التقييم المطبق بها، تزداد كلما شعر العامل بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية في كل أبعاده ( التوزيعية والإجرائية والتعاملية ) وهذا يعزز من دافعيته للعمل ويحقق له الاستقرار في منصبه، كما يولد لديه شعورا إيجابيا ينعكس على أدائه كما ونوعا .

والفصل الموالي سنتطرق إلى المتغير الثاني لعنوان المذكرة والذي يتمثل في الرضا الوظيفي وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بموضوع الرضا الوظيفي، وما يمكن قوله أن الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي حضرت بدراسة العديد من الباحثين نظرا لدوره الكبير وأثره البالغ على أداء ومردودية الأفراد مما يعود بالفائدة على العمال والمنظمات على سواء .

## الفصل الثاني الرضا الوظيفي

تمهيد

-تعريف الرضا الوظيفي 1

-أهمية الرضا الوظيفي 2

-أنواع الرضا الوظيفي 3

-مقاييس الرضا الوظيفي 4

5

-طرق قياس الرضا الوظيفي

-مؤشرات الرضا الوظيفي 6

-عوامل الرضا الوظيفي 7

-نظريات الرضا الوظيفي 8

الخلاصة

**تمهيد:**

يعد الرضا الوظيفي من اهم المصطلحات التي تتناول سلوك الفرد الجماعات المنظمة، وذلك من خلال تناول المشاعر الداخلية للفرد، فهو اهم مظاهر السلوك التنظيمي. "ولقد لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا لأهميته بالنسبة للأفراد والجماعات، فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق الرضا النفسي بوجه عام لديه". من خلال هذا الفصل نتطرق الى مصطلح الرضا الوظيفي من حيث تعاريفه واهميته وانواعه ومقاييس الرضا الوظيفي وطرق قياسه ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه ومظاهر الرضا الوظيفي مع ذكر اهم النظريات التي درسته.

**1-تعريف الرضا الوظيفي:**

ان الرضا الوظيفي حالة من المشاعر الداخلية أحيانا تظهر ويعبر عنها الفرد بسلوك يمكن ملاحظته الا ان هناك تفاوت في الدرجات التي ينعكس بها الافراد اتجاهاتهم النفسية على تصرفاتهم الخارجية ويمكن القول قوة هذه المشاعر تؤثر في درجة انعكاسها على السلوك الخارجي للفرد وكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور الاستياء على سلوكه بزيادة نسبة الغيابات او نسبة الإصابات او قد يلجا الفرد لمحاولة التنقل لقسم اخر.

ويمكن القول ان الرضا غالبا ما ينظر اليه على انه موضوع فردي بحت وما يمكن ان يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر ذلك ان الانسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه دوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر (محمد سعيد أنور سلطان،2003، ص15)

-تعريف طلعت إبراهيم لطفي: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله او وظيفته، والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد". (طلعت إبراهيم لطفي، 1985، ص134).

-تعريف BULLOCK1956: "هو محصلة العديد من الخبرات الحيوية وغير الحيوية المرتبطة بالعمل ومن تقرير الفرد للعمل وادارته من مدى النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية"(نادية محمد شريف، 1985، ص 74).

-تعريف VROOM: "اتجاه إيجابي من الفرد على عمله الذي يمارسه". (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 195).

-تعريف دافيس DAVIS:"الرضا الظاهرة داخلية ضمن المعني بالأمر وهو كنتيجة تكيف مع العمال حيث انه يعمل على التأثيرات في القرارات المستخدمة من طرف العامل". (ناصر الدين زيدي، 1983 ص 26).

-تعريف موس MORS : "الرضا هو وحدة مكونة من مستوى طموح الفرد ومقدار العائد من البيئة وهو يتحقق عندما تكون هذه العوامل في اتجاه وحد وان عدم الرضا يظهر عندما تكون العائد من البيئة اقل بكثير من مستوى حاجة الفرد". (احمد صقر عاشور، 1979، ص 155).

-تعريف صقر عاشور: "يعبر الرضا عن مدى تقبل الفرد وتمسكه به وعن مدى الحماسة للعمل، كما يعبر على مستوى الاشباع التي تنتجها الجوانب المختلفة للعمل وهذا العمل ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية للفرد اتجاه عمله او قد تكمن مشاعر الفرد اتجاه جوانب محددة لعمله". (فرح عبد القادر، 1983، ص 279).

تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي، يرتبط بالرضا الوظيفي مجموعة من المصطلحات تتداخل معه في دلالات والمعاني منها:

### 1-1 الروح المعنوية:

تعني الروح المعنوية MORALE المزاج السائد او الروح السائدة بين الافراد والتي تتميز بالثقة في الجماعة، وثقة الفرد في دوره في الجماعة وبالإخلاص للجماعة، اما روح الجماعة المعنوية GROUPE MORALE فهي محصلة روح الافراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة.

"الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالانتماء والولاء للمؤسسة والحماس للعمل والتعاون والاعتزاز بالخدمة والتفاني في أداء الواجب.

ويمكن التفريق بين الدافع والحافز (INCENTIVE) منبه خارجي يستخدم اثاره السلوك، اما الدافع (MOTIVE) فهو ينبع من داخل الفرد ويحرك السلوك فالمكافاة التشجيعية التي تقدمها الإدارة للعامل تعتبر حافزا فاذا قبلها العامل واشبعت حاجاته من وجهة نظره هو فإنها تتحول الى دافع داخلي يتخذ صورة في ارتفاع في الروح المعنوية للعامل ومزيد من الجهد والإنتاج. (فوزي حبتس، 1999، ص 116).

ومن بين المظاهر التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، قلة المشاحنات وتماسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بذلك الانتماء اليها. (محمد بديع القاسم، 2001، ص 48).

## 2-1 التوافق المهني

هو التوافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل لإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وغايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وعلى بيئة العمل. (مكفس عبد القادر، 2009، ص15).

## 3-1 الدافعية للعمل

هي القوة أو العوامل التي تحفز الأفراد على القيام بأنشطة محددة أو العمل على تحقيق أهداف معينة في بيئة العمل. هذه الدوافع قد تكون داخلية أو خارجية، وتتأثر بعوامل متعددة مثل الرغبات الشخصية، والحاجات المالية، والعلاقات الاجتماعية، والتحديات المهنية، والأهداف الشخصية والمهنية، والثقافة المؤسسية، وغيرها.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وكل وقت وذلك لسببين:

-كونه هدف العامل كفاية حياته فهو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجدديته حتى وان كان الاجر مرتفعا إذا لم يحدث الرضا لسبب او لآخر لن يكون العامل مستقرا ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا.

-سبب الثاني اسهام الرضا في باقي الاتجاهات اذ يحدث اثار سلبية وإيجابية على كل سلوكيات الفرد وعلى كل الظواهر الموجودة في مجال العمل وسنعرض فيما يلي بعض اثاره:

- على الصحة العضوية: لا شك ان للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، فالصحة العضوية تتأثر بالحالة النفسية. فلقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الصحية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها كما توجد مجالات أخرى يؤثر عليها مستوى الرضا كاضطراب النوم، فقدان الشهية، تناول المنبهات والمهدئات... الخ.
- على الأداء: تبرز أهمية الرضا من خلال سلوك الفرد وادائه للعمل وكلما كان العامل راض عن عمله كلما كان أدائه جيدا وتتجلى أهمية الرضا في الأداء من خلال انخفاض معدل الغياب وانقطاعه عن عمله الا لضرورة مقنعة (مرض، حادث...) كذلك للعوامل الشخصية تأثيرا على الأداء (السن، الصحة، السكن،

المواصلات...) أيضا العوامل المهنية لها تأثير على الأداء بالمعاملة والاشراف هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد عدم تقديم الشكاوى والتظلمات عامل مهم في الرضا وبالتالي ارتفاع نسبة الاداء.

• على الإنتاج: كل الدراسات تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج فشعور العامل بان مجهوده هام جدا من خلال مكافئته ماديا ومعنويا يساهم ذلك في رفع درجة الرضا وزيادة الإنتاج. (عبد النور ارزقي، 1997، ص 83، 84).

### 3-أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعين من الرضا الوظيفي هما:

#### 3-1 الرضا العام:

يعرف بانه الاتجاه العام للفرد نحو عمله، هل هو راض ام غير على الاطلاق؟

ولا يسمح هذا المؤثر الاولي بطبيعة العامل بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا بيد انه يفيد القاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

#### 3-2 الرضا النوعي:

يشير الى رضا الفرد عن الجانب من جوانب عمله كل على حدى وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة والأجور، الاشراف، فرض الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء وتجدر الإشارة الى ان حدوث الإصابات هو تعبير جزئي عن عدم الرغبة في العمل ذاته. (عبد النور ارزقي، 1997، ص 84)

### 4-مقاييس الرضا الوظيفي

ان تعدد تعاريف الرضا الوظيفي أدت الى تنوع وتعدد طرق القياس المستخدمة فقد وجدت عدة مقاييس قسمت الى مجموعتين هما مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

#### 4-1 المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الاثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة ودوران العمل حيث اثبتت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، وهذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه بالمشكلات

الخاصة برضا الافراد لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشاكل او تشير الى أساليب العلاج الممكنة.

#### 4-1-1 الغياب

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعمال، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وحريص على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله. (احمد صقر عاشور، 1979، ص 403).

وتشير الا انه ليست كل حالات الغياب تشير الى عدم الرضا لان سبب الغياب يختلف من فرد الى اخر فهناك ظروف طارئة لا يمكن التحكم فيها مثل المرض، الظروف العائلية الحوادث، الى غير ذلك من الظروف القاهرة لكن هناك حالات لا ترجع الى الظروف الطارئة كسابقتها، لذلك كان للمنظمة الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالحضور والغياب لكل فرد او جماعة عمل، ويحسب معدل الغياب عادة بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{نسبة الغياب لفترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين في أيام العمل}} \times 100$$

-يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع الأفراد العاملين.

-متوسط عدد الأفراد العاملين يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة.

-عدد أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة أي استبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرسمية التي أم تعمل فيها المؤسسة.

#### 4-1-2 ترك الخدمة

هذه الحالة التي تتم مبادرة الفرد أي استقالته يمكن ان تستخدم كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فبقاء الفرد في المنظمة مؤشر على ارتباط الفرد بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة كما يلي:

$$\text{نسبة ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

وينتقد المقياسين السابقين ب:

- معدلي الغياب وترك الخدمة يشير على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري فعدم الغياب وعدم ترك الخدمة في المجتمعات الفقيرة لا يعبر بالضرورة عن رضا الأفراد.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما (محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص191).

## 2-4 المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

مقاييس مباشرة وهي تقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية أي الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من اشباع الحاجات وذلك بتصميم أسئلة توجه للأفراد (أحمد صقر عاشور، 1979، ص405)

وتجدر الإشارة الى ان هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وتشخيص لأسباب الرضا او عدمه، وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة التي تؤثر على أسباب الرضا أو عدمه، وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة التي تؤثر على متغيرات الرضا حيث تعتمد على الاستمارة والمقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا.

### 1-2-4 الاستمارة

" وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة أو موقف ما".

محتويات الاستمارة:

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة والتي توضع عامة بطريقتين هما:

-تقسيم الحاجات:

تعتمد هذه الطريقة على تصميم أسئلة لمعرفة درجة اشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه ماسلو والتي تتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وكذا حاجات تحقيق الذات.

-تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا والتي تتضمن: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية.

الاستثمارات الأكثر شيوعا:

تستعمل الاستثمارات في نختلف البحوث الاجتماعية وفيها تسجل الاستجابات أو ردود لأفعال العمال على الأسئلة المطروحة ومن أشهرها نجد:

-دليل وصف العمل (المؤشر الوصفي للوظيفة): Job descriptive index

وصمم هذا النموذج كل من: Hulin، Smith،Kendal (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 407)

ويعتبر من أكثر المقاييس استعمالا في هذا المجال، وتحتوي على خمسة مظاهر هي: الرضا عن العمل نفسه، الأشراف، الأجر، الترقيات، زملاء العمل وكل مظهر يتكون من بنود والإجابات فهي: "نعم"، "لا" "اعرف" "لا اعرف".

كما يوضح الشكل رقم (03): (احمد صقر عاشور، 1979، ص 407).

**التعليمات:** إن البنود الآتية نقيس مدى رضاك عن عملك والترقية وزملاء العمل وراتبك. **المطلوب:** هو إن تضع (نعم) إذا كان البند يصف حالة معينة من عملك ورئيسك والترقية وزملاءك في العمل وراتبك، وضع علامة (لا) إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر، وضع علامة (؟) إذا لم نستطع أن تفسر:

الترقيات	المرتب	حال العمل
..... عمل لا تقدم فيه	..... سيئ	..... روتيني
.... الترقية على الكفاءة	..... كثير جدا	..... مرضي
.... اقل مما استحق	.... جيد	.... واثق طول الوقت
.... ترقية متفاوتة	..... الدخل يوفر الكماليات	.... واثق طول الوقت
الإشراف		زملاء العمل
.... من الصعب إرضاءه		.... طموحين

.... يتكلمون بكثرة	.... متواجد عندما احتاجه
.... كسلاء	.... يطلب نصيحتي
..... مخلصون	

شكل (03) يمثل عينة من بنود دليل وصف العمل

■ استبيان جامعة منسوتا للرضا 1962 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

صمم هذا الاستبيان كل من: Weiss Davis, England, Lefquist

يكمل الأفراد معدل القياس هذا الى الحد الذي يكونون اما راضيين او غير راضيين عن جوانب مختلفة من وظائفهم، إما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راض بشدة، راض، محايد، غير راض، غير راض جدا.

ومظاهر الرضا التي يقيسها استبيان منسوتا (MSQ) هي استعمال القدرة، الإنجاز، النشاط، التقدم في السلطة ممارسات وسياسات المؤسسة، التعويض، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، الأشراف، الأشراف الفني، تنوع ظروف العمل.

■ مقاييس الوجوه Face Scale: الذي طوره Kunin وتختلف هذه المقاييس عن المقاييس السابقة حيث يتكون من مفردة واجدة ويحاول قياس الرضا عن العمل بشكل عام محتوى هذا المقياس هي عبارة عن صورة تمثل وجوه قياس الرضا عن العمل الكلي. (عمار الطيب كشرود، 1993، 513-509).

2-2-4 المقابلة الشخصية

تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات".

وللمقابلة أنواع فقد تكون (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي) فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة وكتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف لآخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناس مدربين عليها. (عبد المالك مكفس، 2009، ص127).

## 5- طرق قياس الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ظاهرة ضمنية تسود كيان الفرد وتتجلى في سلوكياته لكن هذا لا يعني ان قياسها مستحيل فلقد اقترح العلماء طريقتين لقياس الرضا.

### 1-5 الطرق المباشرة

تتمثل في تصميم قائمة أسئلة توجه إلى العمال في المؤسسة حيث يحاول من خلال هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ونذكر ثلاثة طرق رئيسية

#### 1-1-5 طريقة ليكرت Likert (طريقة التدرج التجميعي):

يتكون المقياس حسب طريقة "ليكرت" من مجموعة عبارات تشير الى خصائص العمل ويطلب من الفرد أن يقرر درجة موافقته عن كل عبارات من هذه العبارات حيث يحتوي على خمسة خيارات وهي (أوافق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق جدا) (أحمد صقر عاشور، 1979، ص415).

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين واحد وخمس وبتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في هذه العبارات يمكن حساب القيمة الكلية للرضا.

#### 2-1-5 طريقة اسكود Osgood وزملاؤه (طريقة الفروق ذات الدلالة):

طريقة "اسكود والتس" قدمها مع زميله "سيبي وتيني يوم" تتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، حيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعاكستين بينهما عدد درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي: (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 415-416).

الظروف المادية: الشكل رقم (04) مقياس اسكود وزملائه للرضا الوظيفي (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 60)

غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	مناسبة
سيئة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي تقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس.

### 3-1-5 طريقة هرزبرغ Herzbergy: (طريقة الوقائع الحرجة)

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس رضاهم:

- السؤال الأول: حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسرور كبير في عملك خلال الفترة الماضية مع تحديد الفترة (شهر، شهرين، سنة) مع تحديد الأسباب. (احمد صقر عاشور، 1979، ص416-415).
- السؤال الثاني: حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد في عملك خلال الفترة الماضية (شهر، شهرين، سنة...).

وهذه الطريقة تسال عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين، غير أن الحصول على معلومات افر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي به الفرد.

### 2-5 الطرق غير المباشرة

#### 1-2-5 طريقة الاختيار الخاطئ

تتمثل في وضع اختيار للمعرفة من نوع اختبار للمعلومات المتعددة الأجوبة وصممت وطرحت بطريقة تساعد على اكتشاف الاتجاهات القاعدية للفرد نحو المواضيع الاجتماعية مهما كان نوعها.

فمثلاً اذا كان السؤال يتعلق بالرواتب التي يتقاضاها عمال النقابة، أن الفرد الذي لديه اتجاه إيجابي نحو النقابة وعمالها فانه ينتظر للراتب انه ضعيف بالنسبة للرتب المهنية الأخرى، بينما الفرد الذي لديه اتجاه ضد عمال النقابة فانه يرى أن الراتب الذي يتقاضاه عمال النقابة مرتفع جداً.

#### 2-2-5 طريقة المقابلة حول عملي:

- إن البحث غير المباشر والأكثر شيوعاً حول اتجاهات العمال هو تلك الورقة التي استعملت من طرف مؤسسة General Motors حيث كانت عنصر هام في تحقيق الوصول إلى المعلومات لم يكن الأخصائيون في علم النفس الاجتماعي التنظيمي قادرين على معرفتها لولا هذه الورقة فبفضلها تم معرفة جوانب المهنة المترامية الأطراف، الجانب الإنساني العلائقي فرص الترقية، مقدار الرواتب الشهرية، الصحة والأمن طبقت على مائة

وخمسون ألف عامل ومن غزارة المعلومات أثناء تحليل أوراقهم استطاع الباحثون تصنيف حاجات العمال القاعدية والحاجات الثانوية في إطار عملهم.

فهذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى للرضا كطريقة "ثيرنستون" وسلم" بوجاردوس" وسلم" غوتمان" إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال (مكفس عبد المالك، 2009، ص 131).

## 6- مؤشرات الرضا الوظيفي

صنف علماء النفس التنظيميين مؤشرات نستطيع من خلالها معرفة الرضا عن العمل لدى العامل وهذه المؤشرات تتمثل في:

الغياب - دوران العمل - التمارض - الإصابات - الشكاوى - الإضراب - اللامبالاة.

### 1-6-الغياب:

يعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم".

وتعود ظاهرة التغيب حسب العالم باهرانو BEHRENO في معظمها إلى معنوية العمال وتشكل في غالب الأحيان احتجاج حقي لا شعوري في بعض الأحيان على مجموعة المواضيع المتعلقة بنوع العمل أو المرتبطة بالظروف العملية، وحتى وجود العامل خارج العمل في أوقات الشغل يعبر عن هذه الظاهرة أما الأسباب المؤدية إلى ظاهرة التغيب فتعود إلى كراهية العامل للمكونات البشرية أو المادية التي يعمل فيها وعدم استطاعة الفرد مقاومة الضغط المستمر عليه من الهيئات العليا أو من خلال ثقل نشاطه اليومي (محمد خيرى، دون سنة، ص4)

و يعتبر معدل غياب الفرد أو درجة انتظامه مؤشر للتعريف على درجة الرضا العام للفرد في عمله، فبدون شك الفرد الراضي عن عمله يكون متمسكا به وأكثر حرصا على الحضور عكس الفرد الذي يشعر بالاستياء نحو عمله وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين انخفاض الرضا الوظيفي و معدل الغياب مثل Crockette و Brayfield, Vroom, و أن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبة التغيب و هذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة "هارفستر انترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا و معدل الغياب قدره (-0.25). (راوية حسن، 2003، ص175).

### 2-6-دوران العمل:

يتمثل في انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة أو خارجها بمحض إرادته (استقالة العامل) نتيجة لظروف معينة ومن مظاهر عدم الاستقرار أو دوران العمل أنماط

من السلوكيات التي تتجلى أثناء العمل والتي تعكس عدم رغبة العامل في عمله. وهذه الاستقالة ينجر عنها تكاليف تتحملها المؤسسة.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضا العامل زاد الدافع لديه إلى البقاء في وظيفته وقل احتمال تركه العمل بطريقة اختيارية ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض. فأظهرت بدرجات متفاوتة، ان هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل، بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

### 3-6 الإصابات

تعتبر الإصابات من حالات عدم الرضا عن العمل حيث ينعدم الدافع على أداء العمل بكفاءة وكذا الرغبة في عدم العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين الإصابات والرضا عن العمل وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو السبب عن الابتعاد عن العمل. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 204، 205).

### 4-6 الإضرابات

الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا فهو يعبر عن حالة التذمر التي يعيشها العامل ويسعى من خلاله إلى تحقيق تطلعاته المتمثلة عموماً في زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغييرها.

### 7- عوامل الرضا الوظيفي

لقد كان الاتجاه السابق السائد يرى أن الظروف المادية للعمل هي المحدد الأساسي لمدى تقبل العامل لعمله إلا أن نتائج البحوث حول العوامل المؤثرة على الرضا عن العمل أثبتت أن ظروف العمل المادية لا تمثل إلا عامل من عدة عوامل أخرى تحدد درجة قبول الأفراد لأعمالهم ومستوى إنتاجهم (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 205)

ونتيجة بعض الدراسات أهمها دراسات "هوبوك" HOPPOCK 1935 " أمكن تحديد مجموعة من العوامل تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى رضا العمال عن عملهم وأهم هذه العوامل:

### 1-7 الأجور:

هي المبالغ المالية التي يتحصل عليها العاملين نتيجة ما قاموا به من جهد عضلي أو عقلي في العمل ويعرفه "منصور فهمي" بأنه: "الثلث الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني

أو العقلي الذي يبذله في العمل "

(منصور فهمي دون سنة، ص413)

ويرى بعض العلماء من بينهم "هرزبرغ 1959 HERZBERG" انه لا توجد علاقة بين الأجر والرضا وأن الدخل يحقق فقط الحاجات الفيزيولوجية.

لكن على عكس هرزبرغ وأتباعه أجريت دراسات منها دراسة "ميلر 1941" و "طومس 1939" وكندل وسميث 1963" وأكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي إذ أن الأجر هو مبعث الشعور بالأمل كما يرمز للمكانة الاجتماعية. (أحمد صقر عاشور، 2003، ص143)

## 2-7 نمط الإشراف

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ونظر العاملين وان معاملة المشرف اليومية لهم، لها تأثير كبير على رضاهم.

فهناك القيادة الاستبدادية والفوضوية والديمقراطية معظم التجارب تؤكد على ان أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي والمساواة أمام القانون والعدالة والتعاون في حدود الأهداف التنظيمية. (احمد صقر عاشور، 1979، ص 148).

أما "شوقي ناجي جواد" فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة اعلى من الرضا في النقاط التالية:

- الأمر بالمستطاع
- مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم
- خلق مناخ مشبع بروح المودة
- يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية (عبد المالك مكفس، 2009، ص116).

## 3-7 جماعة العمل:

يفسر احمد صقر عاشور هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وطبيعة العمل (احمد صقر عاشور، 1979، ص 154-152).

فإذا كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق له تبادل المنافع بينه وبينهم ففي هذه الحالة تعتبر جماعة العمل مصدر الرضا للفرد أما إذا كانت جماعة العمل مصدر الرضا

للفرد أما إذا كانت جماعة العمل تشكل حاجزا في الوصول إلى أهدافه تعتبر مصدر استياء (احمد صقر عاشور، 1979، ص 154-152).

#### 7-4 العوامل المرتبطة بتنظيم العمل

##### 7-4-1 ظروف العمل المادية

الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل بدأ مع أعمال «التون مايو» وتجارب "هاوتورن".

فالإنسان حدود وعتبات تحمل إزاء هذه العوامل والمتمثلة في الإضاءة، الحرارة، التهوية، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وتشير معظم الدراسات إلى سوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي (احمد صقر عاشور، بدون سنة، ص 151).

##### 7-4-2 محتوى العمل

يعتبر عنصر حديث التناول حيث اعتبره "هرزبرغ" العامل الوحيد في تحديد الرضا على العمل وهو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العوامل الأخرى، فتنوع مهام العمل وكذا السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستخدام الفرد لقدراته من بين المتغيرات التي تنسب إلى محتوى

العمل والتي تؤثر على رضا الفرد عن عمله، فيمكن القول انه كلما تنوعت المهام كلما قل تكرارها وزاد الرضا وهذا يعني أن التنوع ينقص من الملل النفسي الناشئ عن تكرار العمل مرات عديدة، كما أن إعطاء الحرية للعامل في اختيار وتحديد الطريقة للقيام بعمله تساعده على الاندماج فيه بسهولة وكذا زيادة رضاه عن العمل. (احمد صقر عاشور، 1979، ص 141-146).

##### 7-4-3 ساعات العمل (برنامج العمل)

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يميل للعمل في الفترات الصباحية وآخرون في الفترات المسائية وهكذا. (احمد صقر عاشور، بدون سنة، ص 157).

وعليه فان للفترات الزمنية أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وعليه فكلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت الراحة

أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

إضافة إلى ما سبق ذكره توجد عوامل أخرى تتسبب في حدوث الرضا عن العمل والتي يمكن تصنيفها إلى:

- عوامل تنظيمية: تتمثل في نظام العوائد مثل المكافأة، الحوافز، الترقيات، فالفرد يشعر بالرضا فاذا كان توزيع هذه العوائد وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب.
- سياسة المؤسسة: تشير إلى وجود أنظمة عمل لوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل بشكل ييسر العمل ولا يعيقه فكلما هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي. (احمد صقر عاشور، بدون سنة، ص 151).
- عوامل شخصية: الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس وظيفتهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي: احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية. (احمد ماهر، 2003، ص 243).

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة
- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (اتجاهاته قيمه، معتقداته، طموحه)	- من حيث أداء العامل للوظيفة - الشعور بالإنجاز - الأجر والحوافز - فرص الترقية - الشعور بالأمن الوظيفي - العلاقات مع الآخرين	- من حيث طبيعة الوظيفة - درجة تكبير الوظيفة - درجة إثراء الوظيفة - السيطرة على الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار - المستوى التنظيمي للوظيفة	- مدة وتوقيت العمل - ظروف العمل المادية - أساليب العمل - الإجراءات - القانونية للعمل - نظم الاتصال - التكنولوجيا - نمط القيادة والإشراف	- مدى رضا العامل عن الحياة عامة - نظرة المجتمع للموظف - الانتماء (الديمغرافي) الحضري (الريفي) - اختلاف الجنسية - البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية

(مكفس عبد المالك، 2009، ص121)

## 8- نظريات الرضا الوظيفي

تمثلت أبرز هذه النظريات المعالجة للرضا في:

### 1-8 نظرية هيكل الحاجات لماسلو:

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها

حسب نظام أولويات معينة، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي "ماسلو" الذي بين بان احتياجات الإنسان تدرج.

### 8-1-1 الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية

واقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحدد كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها. وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته بإشباع احتياجاته الفيزيولوجية الدنيا. (بدر بن عودة نهير الشمري، 2015، ص26).

### 8-1-2 احتياجات الأمان

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطاء البيئة والطبيعة فإذا ما أشبع احتياجاته الفيزيولوجية فانه اخذ الإجراءات التي تتضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبني العنابر لتخزين الطعام ويبني الحصون لحماية مدينته وتحصين بيته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة ويشتري بيت حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

### 8-1-3 احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل على ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجياته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية.

### 8-2 نظرية الحاجة للإنجاز

تحقيق الذات والكياسة في العمل:

هي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية واسماها وقلها تحديدا.

يرى ماكلياند صاحب هذه النظرية ان الدوافع والحاجات التي تحرك الأفراد في المؤسسات وفي جميع الظروف هي ثلاث حاجات بخلاف نظرية ماسلو للحاجات وهذه الحاجات هي:

- الحاجة للإنجاز
- الحاجة للنفوذ

■ الحاجة للانتماء.

ويرى ماكلياند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر سواها، ويختلف تأثير هذه الحاجات باختلاف الطرف الذي يعيشه الفرد وهذه الحاجات كما يرى ماكلياند هي حاجات مكتسبة

ترجع الى خيرات الفرد منذ مرحلة الطفولة المبكرة حتى مرحلة الرجولة. (بدر بن عودة نهير الشمري، 2015، ص27).

### 3-8 نظرية الإنصاف

تقوم نظرية الإنصاف التي وضعها آدمز عام 1963م على الإنصاف والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة الإنصاف التي يدركها الفرد في وظيفته وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافئات المنظمة كالراتب والتقدير موزعة بإنصاف بينهم وفقا لجدارتهم.

ويستطيع الموظف الوصول إلى معرفة مستوى الإنصاف في التوزيع في مؤسسته بواسطة المعادلة الآتية:

المكافئات التي حثل عليها = المكافئات التي حصل عليها زميله الموازي له

مخرجاته/ مدخلاته = مخرجات زميله/ مدخلات زميله.

من بين نظريات الرضا الوظيفي التي تناولناها في هذا العنصر نظرية هيكلية الحاجات لماسلو الذي يبين أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج في الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية: احتياجات الأمان، احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية، تحقيق الذات في العمل. وهناك نظرية الحاجة للإنجاز وتتمثل في ثلاث حاجات وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للنفوذ، والحاجة للنفوذ، والحاجة للانتماء. أما نظرية الإنصاف والتي تقوم على الإنصاف والمساواة. (بدر بن عودة نهير الشمري، 2015، ص28).

### الخلاصة:

نستخلص من خلال ما سبق إلى القول بان الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية التي يصل إليها الفرد العامل عند ما تشبع رغباته في المجال العملي من كل النواحي، وهذا بارتباطه بصفة عامة وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة، وهو مبني على عدة عناصر محددة في الرضا عن الحوافز المادية، الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة، الرضا عن

العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن مكان العمل، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن فرص التقدم والترقية.

وللرضا عدة أنواع متمثلة في الرضا الداخلي، الرضا الكلي العام، الرضا الوظيفي للمتوقع، الرضا الوظيفي الفعلي، ومن أهم نظرياته: نظرية هيكل الحاجات، نظرية الحاجة للإنجاز ونظرية الإنصاف.

## الفصل الثالث

**1/ منهج الدراسة :**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي و المنهج الوصفي التحليلي، الملائمين لهذا النوع من الدراسات حيث الهدف هو وصف الظاهرة و تحليلها و بيان العلاقات و الارتباطات بين المتغيرات.

**2/ حدود الدراسة :**

شملت حدود الدراسة مجالين:

**الحدود البشرية و المكانية :** تم إجراء هذه الدراسة على ( 40 ) فردا من أساتذة و موظفين بين كليتي العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية بجامعة عمار تليجي بالأغواط.

**الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة خلال شهر أفريل من السنة الحالية 2024.

**3/ مجتمع و عينة الدراسة :**

شملت الدراسة مجموعة من الأساتذة الدائمين و كذلك الموظفين الدائمين و المثبتين بمناصبهم، حيث يمكنهم الحكم من خلال خبرتهم على مستوى العدالة الاجتماعية و كذلك التعبير عن مواقفهم بدقة حول الرضا الوظيفي. و بلغ عدد عمال الإدارة 22 موظفا و موظفة، بينما 18 فردا بين أستاذ و أستاذة.

**خصائص العينة:****جدول رقم (01) يوضح أفراد العينة حسب الجنس**

عدد أفراد العينة	الذكور	الإناث
40	15	25

**جدول رقم ( 02 ) يوضح أفراد العينة حسب نوع المنصب**

عدد أفراد العينة	موظف إدارة	أستاذ
40	22	18

**4/ الدراسة الإستطلاعية :**

إن أهمية الدراسة الاستطلاعية تكمن في التأكد من صلاحية كل من أدوات البحث للقياس و إجراء الدراسة، كذلك توفر أفراد العينة و الخصائص المطلوبة و استعدادهم للتعاون مع الباحث من أجل إجراء الدراسة.

### 5/ أدوات الدراسة :

بهدف جمع البيانات، اعتمد الباحث على مقياسين مأخوذين من الدراسات السابقة حيث المقياس الأول خاص العدالة التنظيمية بينما المقياس الثاني يقيس الرضا الوظيفي.

- **مقياس العدالة التنظيمية :** لـ محمد سيعدات وبوبكر ساخي من خلال مقال منشور في مجلة روافد للدراسات والأبحاث الإجتماعية والإنسانية بعنوان : الصدق التنبؤي لمقياس العدالة التنظيمية خاص بفئة الممرضين – إعادة تقدير الموثوقية والصلاحية. ويتكون المقياس من 26 عبارة تتم خلالها الإجابة من خلال 3 بدائل هي غير موافق/ محايد/ و موافق.

- **مقياس الرضا الوظيفي :** وهو من إعداد الشابحي (1996) والتي هي ترجمة لاستقصاء جامعة منيسوتا للرضا الوظيفي، اذ قام العديلي بترجمتها وتكييفها وتعديل بعض فقرتها لتتلاءم مع بيئة ( العمل وثقافة المجتمع العربي ) ويتكون هذا الاستبيان من (73) عبارة تتعلق بقياس درجة الرضا الوظيفي موزعة على (15)، تم من خلالها اختيار 20 عبارة فقط تتوافق و تستجيب لمتطلبات دراستنا. تتم خلالها الإجابة من خلال 5 بدائل هي غير راض إطلاقاً/ غير راض/ لا أدري/ راض/ راض جداً

### - 6/ الخصائص السيكومترية :

#### 6.1. مقياس العدالة التنظيمية

#### أولا-الصدق:

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي: و هو معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس.

رقم البند	الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	رقم البند	الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس
01	0.445	14	0.487
02	0.521	15	0.384
03	0.523	16	0.429

الميدانة

0.533	17	0.478	04
0.600	18	0.322	05
0.473	19	0.745	06
0.609	20	0.611	07
0.391	21	0.399	08
0.512	22	0.537	09
0.719	23	0.444	10
0.659	24	0.608	11
0.486	25	0.536	12
0.454	26	0.462	13

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الارتباطات موجبة و قوية أي تقارب 0.4 في أسوأ حالاتها، و منه فإن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي.

-الصدق التمييزي:

في هذه الطريقة نقوم بالمقارنة بين الفئات الطرفية من خلال حساب دلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا التي تمثل كل مجموعة منهما نسبة (27%) من المجموع الكلي, باستخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين..

الجدول رقم (04):نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسط المجموعة العليا ومتوسط المجموعة الدنيا

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الحكم
المجموعة العليا	10	40,311	6.801	0.000
المجموعة الدنيا	10	33,589		
دال إحصائيا				

من خلال الجدول يتضح أن الفروق بين المجموعتين الدنيا و العليا دالة إحصائياً، و عليه فإن المقياس يتمتع بصدق تمييزي.

ثانيا-ثبات الأداة:

-الثبات بطريقة ألفا كرونباخ **alpha-cronbach** :

تم حساب الثبات في هذه الدراسة بطريقة (ألفا كرونباخ)

**الجدول رقم (05):** يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ **alpha-cronbach**

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	الحكم
26	0.842	ثبات عال

يتبين من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة جدا و عالية و هو ما يدل على أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات قوي.

1. مقياس الرضا الوظيفي

أولا-الصدق:

**الجدول رقم (06):** صدق الاتساق الداخلي: و هو معامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس.

رقم البند	الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	رقم البند	الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس
01	0.413	11	0.502
02	0.711	12	0.700
03	0.476	13	0.644
04	0.422	14	0.436
05	0.471	15	0.396
06	0.588	16	0.408
07	0.430	17	0.534
08	0.617	18	0.619

## الميدانة

0.514	19	0.539	09
0.691	20	0.406	10

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الارتباطات موجبة و قوية أي تقارب 0.4 في أسوأ حالاتها، و منه فإن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي.

**-الصدق التمييزي:**

في هذه الطريقة نقوم بالمقارنة بين الفئات الطرفية من خلال حساب دلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا التي تمثل كل مجموعة منهما نسبة (27%) من المجموع الكلي, باستخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين..

**الجدول رقم (07):نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين متوسط المجموعة العليا ومتوسط المجموعة الدنيا**

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الحكم
المجموعة العليا	10	69,181	11.217	0.000
المجموعة الدنيا	10	40,692		

من خلال الجدول يتضح أن الفروق بين المجموعتين الدنيا و العليا دالة إحصائية، و عليه فإن المقياس يتمتع بصدق تمييزي.

**ثانيا-ثبات الأداة:**

**-الثبات بطريقة ألفا كرونباخ alpha-cronbach :**

تم حساب الثبات في هذه الدراسة بطريقة (ألفا كرونباخ)

**الجدول رقم (08): يوضح الثبات بطريقة ألفا كرونباخ alpha-cronbach**

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ	الحكم
20	0.798	ثبات عال

يتبين من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة جدا و عالية و هو ما يدل على أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات قوي.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة**

1. التكرارات.

2. المتوسطات الحسابية.

3. معامل الارتباط بيرسون.

4. اختبار t لعينة وحيدة.

5. اختبار t لعينتين مستقلتين.

بعد جمع البيانات تم تفرغها في الحاسوب بهدف المعالجة الإحصائية بالاستعانة ببرنامج SPSS إصدار 27.0.

**1. عرض و مناقشة فرضيات البحث:**

**الفرضية الأولى:**

التذكير بنص الفرضية: توجد علاقة ارتباط موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية و بين مستوى الرضا المهني لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثلجي الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية قمنا إجراء معامل ارتباط  $r$  لبيرسون و النتائج كما هي موضحة في الجدول.

جدول رقم (09): يوضح معامل الارتباط  $r$  لبيرسون بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغير	N	المتوسط الحسابي	قيمة $r$	الدلالة الإحصائية	الحكم
العدالة التنظيمية	40	40,02	0,502	0,002	دالة عند 0.01
الرضا الوظيفي		60,039			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بلغت 0.502 بدلالة إحصائية مقدره بـ 0.002، و عليه فإن الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01. و منه فالفرضية محققة.

#### الفرضية الثانية:

التذكير بنص الفرضية: يوجد مستوى عدالة تنظيمية يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثلجي الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية قمنا إجراء اختبار  $t$  لعينة وحيدة و النتائج كما هي موضحة في الجدول.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار  $t$  لعينة وحيدة لدلالة الفروق بين متوسط العينة في مستوى العدالة التنظيمية و بين المتوسط الفرضي للمقياس

المتغير	N	المتوسط	متوسط	قيمة $t$	الدلالة	الحكم

الميدانة

	الإحصائية		المقياس	الحسابي		
دال إحصائيا عند 0,01	0,000	13,701	26	40,02	40	مستوى العدالة التنظيمية

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعينة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمقياس، و بدلالة إحصائية قدرت بـ 0.000 أي أنها دالة عند 0.01، ز منه فإن فرضية البحث محققة.

الفرضية الثالثة:

التذكير بنص الفرضية: يوجد مستوى رضا وظيفي يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار t لعينة وحيدة و النتائج كما هي موضحة في الجدول.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار t لعينة وحيدة لدلالة الفروق بين متوسط العينة في مستوى الرضا الوظيفي و بين المتوسط الفرضي للمقياس

المتغير	N	المتوسط الحسابي	متوسط المقياس	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الحكم
مستوى الرضا الوظيفي	40	60,039	60	0,127	0,854	غير دال إحصائيا عند 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعينة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للمقياس، لكن بدلالة إحصائية قدرت بـ 0.854 أي أنها غير دالة عند 0.05، و منه فإن فرضية البحث غير محققة.

#### الفرضية الرابعة:

التذكير بنص الفرضية: توجد فروق في مستوى العدالة تنظيمية بين الموظفين الإداريين و بين الأساتذة، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية قمنا إجراء اختبار t لعينتين مستقلتين و النتائج كما هي موضحة في الجدول.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الأساتذة و الموظفين الإداريين في العدالة التنظيمية

المتغير	N	المتوسط الحسابي	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الحكم
موظف إداري	22	33,61	10,937	0,000	دال إحصائيا عند 0,01
أستاذ	18	46,79			

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فرق بين متوسط الموظفين الإداريين و بين الأساتذة في مستوى العدالة التنظيمية لصالح الأساتذة و بدلالة إحصائية 0.000 أي أن الفروق دالة عند 0.01، و عليه فإن فرضية البحث محققة.

#### الفرضية الخامسة:

التذكير بنص الفرضية: توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور و الإناث، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.  
لاختبار هذه الفرضية قمنا إجراء اختبار t لعينتين مستقلتين و النتائج كما هي موضحة في الجدول.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسط الذكور و متوسط الإناث في الرضا الوظيفي

المتغير	N	المتوسط الحسابي	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الحكم
ذكور	15	51,332	5,461	0,004	دال إحصائيا عند 0,01
إناث	25	68,746			

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فرق بين متوسط الذكور و بين الإناث في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الإناث و بدلالة إحصائية 0.004 أي أن الفروق دالة عند 0.01، و عليه فإن فرضية البحث محققة.

## 2. تفسير فرضيات البحث:

### 2.1. الفرضية الأولى:

التذكير بنص الفرضية: توجد علاقة ارتباط موجبة بين مستوى العدالة التنظيمية و بين مستوى الرضا المهني لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط. و بعد التحليل الإحصائي، تم الاحتفاظ بفرضية البحث التي تحققت، هذا يتفق ما جاءت به دراسة سلطان و السعود (2006)، أي أن العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) و دالة إحصائيا، أي أن الفرد الذي يدرك أن محيط عمله تشوبه عدالة بين الموظفين نجده يشعر برضا وظيفي.

### 2.2. الفرضية الثانية:

**التذكير بنص الفرضية:** يوجد مستوى عدالة تنظيمية يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط. و هي تتفق كذلك بما جاء في دراسة سلطان و السعود (2006) حيث وجدت مستوى عدالة تنظيمية مرتفع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية، و تختلف نوعا ما مع دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2006) و التي أفرزت عن مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى عينة من المعلمين في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. و التفسير هنا ربما في طبيعة العلاقات التنظيمية و الهرمية الموجودة بكثرة في المدارس الثانوية مقارنة مع الجامعة و خاصة الأساتذة الجامعيين، و هذا ما سنفحصه من خلال الفرضية الرابعة عن الفروق بين الأساتذة الجامعيين و بين الموظفين الإداريين لاحقا.

### 2.3. الفرضية الثالثة:

**التذكير بنص الفرضية:** يوجد مستوى رضا وظيفي يفوق المتوسط لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط. و من خلال التحليل الإحصائي أن الفرضية غير محققة، و الفرق في المستوى لا يختلف عن المتوسط إحصائيا، و عليه فإن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أفراد العينة و هذا ما يتفق مع دراسة عسلي (2017) و التي أجريت على عينة من العاملين في المستشفيات العمومية بولاية المسيلة.

### الفرضية الرابعة:

**التذكير بنص الفرضية:** توجد فروق في مستوى العدالة تنظيمية بين الموظفين الإداريين و بين الأساتذة، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط. و من خلال الدراسة و التحليل الإحصائي اتضح وجود فروق و بدلالة إحصائية، و هذا ما يختلف عن دراسة العيسى (2024)، الذي لم يجد فروقا في مستوى العدالة التنظيمية متعلقة بنوع المنصب رغم أنه درس نفس المتغيرات في الدراسة التي أجراها بجامعة الملك سعود بالرياض، المملكة العربية السعودية، و لعل السبب بين الدراسة الحالة و هذه الدراسة هو الحدود المكانية و طبيعة العلاقة و المعاملة حسب المنصب و الدخل.

### الفرضية الخامسة:

**التذكير بنص الفرضية:** توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور و الإناث، لدى عينة من موظفي كليتي العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط. و من خلال الدراسة و التحليل الإحصائي اتضح وجود فروق و بدلالة إحصائية، و هذا ما يتفق مع دراسة بوراس و بن بردي (2023) حيث وجدت الباحثان فروق بين الجنسين في مستوى الرضا الوظيفي من خلال عينة على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة

برج بوعريريج، الفرق الوحيد بين الدراستين و هي اتجاه الفروق، حيث في هذه الدراسة وجد أن الفرق في مستوى الرضا كان لصالح الذكور بينما في دراستنا كان الفرق لصالح الإناث.

### الاستنتاج العام

من خلال ما سبق من نظري و دراسات ميدانية انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن موضوع العدالة الاجتماعية موضوع مهم جدا، يمكننا من معرفة مدى شعور الموظفين بالعدالة داخل محيط و مجال العمل و معرفة العلاقة المهمة بينها و بين متغيرات تنظيمية مهمة جدا مثل الرضا الوظيفي، حيث أن انخفاض في مستواها يرتبط بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي الذي يلعب دورا هاما في حسن سير المنظمة و مردوديتها.
2. مستوى الشعور بالعدالة الاجتماعية يفوق المتوسط لدى عينة الدراسة عموما، أي أن مجموع العمال مجتمعين في مجملهم يتمتعون بمستوى من العدالة الاجتماعية يفوق المتوسط.
3. لاحظنا واستنتجنا من خلال الدراسة أن مستوى العدالة الاجتماعية أعلى لدى الأساتذة منه لدى الموظفين الإداريين، و هذا يفسر كون الأستاذ يشعر بهامش من الحرية أكثر من الموظف و لذلك لا يرى أن هناك ظلم بحقه بنفس المستوى الذي يراه الموظف الإداري.
4. مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة كان متوسطا و لا نقل منخفض، و هذا سببه عدم تلبية الوظيفة من خلال الأجر و لكل تطلعات الموظف و تحقيق كل رغباته.
5. مستوى الرضا الوظيفي أعلى بالنسبة لعينة الإناث منه بالنسبة للذكور، و هذا راجع لما تحظى به المرأة العاملة من مكانة من خلال عملها و حصولها على راتب مهما كان، إضافة إلى العدالة التنظيمية التي تعطي للمرأة كثيرا من المساعدة و التفهم خاصة المرأة المتزوجة و المربية.

الخاتمة

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير، نظرا لآثارها الإيجابية على أداء الفرد أو المنظمة على حد سواء، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية في تطوير مستوى الأداء الفردي أو الجماعي في المنظمات بمختلف أنواعها فقد ارتبط هذا المفهوم بعدد من المتغيرات، والتي حاولت تفسير المشكلات التي يعاني منها الموظفون من جهة، ووضع حلول لها من جهة أخرى، وذلك من خلال التقليل من السلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد داخل المنظمات، وتغييرها بسلوكيات أخرى يكون لها الدور الكبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

في ما تم عرضه ومناقشته من عوامل ومحددات للرضا الوظيفي تبين أن الإدارة الناجحة حقا هي التي تسعى جاهدة إلى تحفيز موظفيها عن طريق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية حسب درجة إلحاح هذه الحاجات، وهذا لا يتم إلا بواسطة النظرة المتكاملة للفرد وإلى حاجاته المتعددة، ذلك لأن رضا الموظف مرتبط بتحقيق أهداف الإدارة نفسها، علما أنه من الطبيعي والمتوقع أن تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف مجموعات الموظفين وباختلاف طبيعة عملهم، غير أن العوامل التي تدفع الموظف للقول: أنا أحب عملي وراض عنه تعتبر حصادا وفييرا للإدارات والتنظيمات ككل، لأن هذا يعني أنه لا مجال لوجود ظاهرة دوران العمل أو حتى النية في ترك العمل الناجمة عن عدم توفر العوامل المؤدية للرضا الوظيفي.

-تمثل العدالة التنظيمية عاملا أساسيا في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والصراعات داخل المنظمة؛

-تعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات

-يساعد الرضا الوظيفي المنظمة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت الموارد البشرية بحيث يمكن لها التفوق

لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين على إعطاء تفسير محدد للرضا الوظيفي نتيجة لاختلاف النظرة للرضا عن العمل؛

-يحقق الرضا الوظيفي الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية وغير المادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

-تسعى المنظمات لكسب رضا موظفيها لما يترتب عليه من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في تحقيق درجة عالية من الالتزام لدى الموظفين اتجاه وظائفهم واحترامهم الأنظمة وقوانين العمل، وكذا زيادة قدرتهم على الإبداع والتمسك بوظائفهم.

الملاحق

## المراجع

- احمد صقر عاشور، (1979). ط 2، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية.
- احمد صفر عاشور، دون سنة. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- احمد ماهر، (2003). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، دار الجامعية.
- احمد ماهر، دون سنة. الطبعة 7 السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية مصر، الدار المعرفة الجامعية.
- اندروزي سيزلاتي مارك جي والس، (1998). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم حمد، الإمارات، معهد الإدارة العامة.
- النعيم الرفاعي، (1968)، ط3، الصحة النفسية، دمشق سوريا، مطبعة طور لين.
- جمال الدين محمد المرسى، (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية الابراهيمية.
- حمدي ياسين، (1992). ط2. علم النفس الصناعي والتنظيمي، الكويت، دار الكتاب الحديث.
- حمدي ياسين، (1992). ط1. علم النفس الصناعي والتنظيمي، الكويت، دار الكتاب الحديث.
- راوية حسن، دون سنة، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية الدار الجامعية.
- راوية حسن، (2003). السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية مصر، دار الجامعية.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2001). السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية.
- صلاح الديم محمود علام، (1993). ط 1. الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية، مصر، دار الفكر العربي.
- طريف شوقي، دون سنة. السلوك القيادي وفعالية الإدارة، بني سويف، مصر العربية مكتبة غريب للطباعة .
- طريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة، إبراهيم شوقي عبد الحميد، دون سنة، علم النفس ومشكلات الصناعة، القاهرة دار غريب.

- عادل حسن(1978)، الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة، مصر، الدار الجامعية.
- عبد الحميد مرسي، (1962)، دراسة علمية تطبيقية للمهن وأثرها في الفرد والمجتمع، الإسكندرية، دار النهضة العربية.
- عبد الرحمان العيساوي، دون سنة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية دار النهضة العربية الجامعية.
- عبد الغفار الحنفي، (1997). السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، جمهورية مصر العربية الدار الجامعية .
- عبد الفتاح محمد دويدار، (2003). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- عبد المنعم عبد الحي، (1984). ط1. علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث.
- علي السلمي. (1971)، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة. مصر دار المعارف.
- عمار الطيب كشرود، (1993). ط1. علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، بنغازي منشورات قاريوس.
- عمر وصفي عقيلي، (1988). إدارة الافراد، سوريا، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب.
- فوزي حبتس. (1999)، ط3، الإدارة العامة والتنظيم، بيروت دار النهضة العربية.
- كامل محمد العويضي، دون سنة، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، بيروت دار الكتب العلمية .
- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، (2011). ط1. الكفاء التنظيمية والسلوك اللإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية مصر، دار المعرفة الجامعية.
- محمد زيان عمر، (1997)، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- محمد سعيد أنور سلطان، (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية مصر، الجامعة الجديدة للنشر.
- محمد بن حمودة، (2006)، علم الإدارة المدرسية، الجزائر عنابة، دار العلوم للنشر .
- لمين زموشي، (2019/2020). دفتر تكوين مشرف التربية، الجزائر، مديرية التربية لولاية بجاية، وزارة التربية .

- مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- بلقاسم سلطانية وآخرون، (2013). ط1، الفاعلية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسبيولوجي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة
- عسلي، نورالدين (2017)، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية – دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المستشفيات العمومية – ولاية المسيلة. مجلة أفاق علوم الإدارة و الاقتصاد (2)، 113-128.
- المعجم العربي، النسخة الإلكترونية.
- معجم المعاني، النسخة الإلكترونية.
- ابن منظور، (1988)، معجم لسان العرب، المجلد رقم 11، دار الجيل، لبنان.
- العياشي بن زروق، (2008)، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم التربوية: جامعة الجزائر.
- اوكل فضة(2015)، مدة تحقيق الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم التربية –إدارة وتسيير في التربية: جامعة ام البواقي.
- بدر بن عودة بن نهير الشمري. (2010). الصلابة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الخاصة. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية .
- مكفس عبد المالك، (2009)، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير كلية الادب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية: جامعة باتنة، الجزائر.
- حيدرة وحيد، (2018)، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى مستشاري التوجيه المدرسي المهني، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم: جامعة مستغانم .
- عبد السلام هزاع الهياجم، (2008)، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينو تعز، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة تعز اللغة، الجمهورية اليمنية.
- المجلات ودوريات العلمية:
- العمادي، أمينة عباس، (1996). الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة قطر وعلاقته ببعض المتغيرات، حولية كلية التربية – جامعة قطر، ع.13: قطر.

-العمرى خالد، (1992)، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض متغيرات خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، عدد(2)، مجلد(7)، 36-11: جامعة مؤتة: الأردن

-الشيخ الخليل، شيرير، (2007)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد16، العدد الأول، جامعة نايف للعلوم العربية: السعودية

-بوسعدة، (2010). الإشراف التربوي في الجزائر. (التفتيش نموذجاً). مجلة دراسات نفسية تربوية العدد 04: جامعة قاصدي مرباح. الجزائر

بوراس أسية و بوبردي مليجة (2023)، درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة برج بوعريريج. مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية، المجلد (6)/2، عدد ديسمبر 2023. ص ص (150 – 171).

العيسى، سعد غزير (2024)، العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، ع 03. ص ص 273-286.

د. بندر بن سعيد العلم الزهراني، (2020)، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام حمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، مجلة الإرشاد النفسي، العدد 68، ج1، ديسمبر 2021: السعودية.

-أجدي سارة، (2014) الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء دراسة نظرية، مجلة المناجر، العدد 10 جامعة الجزائر: الجزائر

د. عبد الرحمن عبد الوهاب بن سعود الباطين، (2012)، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المتوسط والثانوي بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25 شوال 1433 هـ قسم إدارة التربية، جامعة الملك سعود قاسم: السعودية، ص. 85-01

-9د.معزوز جابر علاونة ود. يحيى محمد ندى، (2003)، مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات المجلد، 2005 العدد 5، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العليا: فلسطين، ص 87-55

سلطان، سوزان أكرم والسعود، راتب سلامة (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مؤتة للبحوث و الدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. المجلد 21، العدد 4 (31 أغسطس/آب 2006)، ص ص. 158-127، 32ص. الأردن.

النصوص القانونية:

وزارة التربية الوطنية، (2023). العدد:3. المرسوم الرئاسي رقم 54-23 مؤرخ في 16 جانفي. يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتببات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ديوان المطبوعات الجزائرية العاصمة.

وزارة التربية الوطنية، (2012)، المرسوم التنفيذي رقم: 240-12 مؤرخ في 29 ماي 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 315-08 المؤرخ في 11/10/2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ديوان المطبوعات الجزائرية العاصمة .

وزارو التربية الوطنية، (2012). المرسوم التنفيذي رقم 240-12 المؤرخ في 29 ماي 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 315-08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية. الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، ديوان المطبوعات الجزائرية العاصمة .

وزارة التربية الوطنية النشرة الرسمية للتربية الوطنية. هيئة التأطير التربوي. (2003). أطار المفتشين التربويين. المديرية الفرعية للتوثيق التربوي. مكتب النشر: الجزائر .

وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية الوطنية. هيئة التأطير التربوي. (2015). أطار المفتشين التربويين. المديرية الفرعية للتوثيق التربوي. مكتب النشر: الجزائر.

وزارة التربية الوطنية (2011)، النشرة الرسمية للتربية الوطنية، الجزائر، المديرية الفرعية للتوثيق التربوي، مكتب النشر، العدد: 538، أبريل.



الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الخاص بموضوع بحثنا و المتعلق بالعدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي، لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ونحيطكم علما أن إجابتكم لن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي، و شكرا مسبقا.

الجنس:

نكر :

أنثى :

طبيعة المنصب:

أستاذ جامعي :

موظف إداري:

### الرضا الوظيفي

العبارة					
راض جدا	راض	لا أدرى	غير راض	غير راض إطلاقا	
					1. إحساسك بالتقدير الذاتي من إنجازات العمل
					2. العمل الذي تلمسه لدى رؤسائك في المنظمة التي تعمل بها عند اجادتك العمل
					3. التقدير الذي تحصل عليه من قبل رؤسائك

ردا

					4. الثناء الذي تتلقاه مقابل الأداء الجيد
					5. ما يتيح لك العمل من وقت لتقديم عملا كاملا
					6. ما يتيح الوظيفة لك من فرص للتجديد والابتكار
					7. حجم العمل ومدى ملاءمته لقدراتك الشخصية
					8. ما يتيح لك من فرص في وظيفتك للمشاركة في اتخاذ القرار
					9. حرية الرأي المتاحة بالوظيفة لمناقشة الأمور المتعلقة بعملك الوظيفي
					10. الفرص المتاحة لك لتنمية مهاراتك في العمل
					11. فرص الترقى المادية المتاحة لك في وظيفتك بالتدريب أو التعليم أثناء الخدمة
					12. أسلوب الإدارة في معاملة الموظفين
					13. الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشاكل العمل
					14. الصلاحيات المعطاة لك بالعمل
					15. تناسب الراتب الذي تتقاضاه مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية
					16. ما توفره لك الوظيفة من تأمين للمستقبل
					17. العلاقات بين أعضاء المجموعة
					18. الوقت الذي يتيح لك وظيفتك للتفرغ لأسرتك
					19. ظروف العمل وبيئته المادية ( المبنى، الإضاءة، التكيف ، ... إلخ )
					20. درجة المساعدة المقدمة لك من زملائك في العمل عند الحاجة

## العدالة التنظيمية

موافق	محايد	غير موافق	العبارات
			1 . التعويضات و الإمتيازات التي أحصل عليها من عملي تتناسب مع الجهد الذي أبدله
			2 . يتناسب راتبي الشهري مع مستوى التعليم و التكوين الذي أتمتع به
			3 . التعويضات و الامتيازات التي اتحصل عليها تعوض (تكونبونصي) الضغوط التي أتعرض لها
			4 . أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي (الراتب الشهري – التعويضات – الإمتيازات) مقارنة بما يحصل عليه زملائي داخل مؤسستي
			5 . أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي (الراتب الشهري – التعويضات – الإمتيازات) مقارنة بما يحصل عليه زملائي في مؤسسة أخرى مماثلة
			6 . يقوم رؤساء العمل بتوزيع أعباء العمل ( المهام ) الوظيفية على الموظفين بعدل و إنصاف
			7 . التعويضات و الامتيازات التي أحصل عليها تتوافق مع احتياجاتي
			7 . آلية الترقية في المناصب تخضع إلى معايير عادلة
			8 . يحرص رؤسائي في العمل على أن يبدي كل عامل رأيه في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

			9 . لدى العامل الفرصة للتعبير عن رأيه بشأن الإجراءات و القوانين المطبقة في المؤسسة
			10 . تطبق القوانين بنفس الكيفية دائما ولا تخضع لإختلاف المسؤولين
			11 . يتخذ رؤسائي في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب عادل و غير متحيز
			12 . . تطبيق الإجراءات و القوانين في المؤسسة على كافة الموظفين دون استثناء
			13 . يجمع رؤسائي في العمل المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
			14 . تتضمن الإجراءات و القوانين المطبقة في المؤسسة بعض الأساليب لتصحيح القرارات الخاطئة
			15 . تراعي الإجراءات و القوانين المطبقة في المؤسسة مصالح كافة الأطراف المعنية بها
			16 . القوانين و الإجراءات المطبقة في المؤسسة مستمدة من الأخلاق (تستند إلى أسس و مبررات منطقية، سليمة و عادلة)
			17 . يعاملني رؤسائي في العمل كبقية الموظفين
			18 . عندما يتخذ رؤسائي في العمل قرارا يتعلق بوظيفتي فإنهم يراعون مصالح الشخصية
			19 . عندما يتخذ رؤسائي في العمل قرارا يتعلق بوظيفتي فإنهم يتعاملون معي بإحترام و كرامة
			20 . عندما يتخذ رؤسائي في العمل قرارا يتعلق بوظيفتي فإنهم يبدون اهتماما بحقوقى كعامل
			21 . يتجنب رؤسائي في العمل التعليقات الغير لائقة (عبارات السخرية) عند التحدث معي
			22 . عندما يتخذ رؤسائي في العمل قرارا يتعلق بوظيفتي فإنهم يناقشونه معي بمنتهى الصراحة
			23 . يشرح لي رؤسائي في العمل بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي
			24 . يوفر لي رؤساء العمل المعلومات المتعلقة بوظيفتي كبقية العاملين

			(الموظفين)
			. يشرح رؤسائي في العمل مبررات القرارات التي أتخذت بالنسبة 25 لوظيفتي
			. عندما يتخذ رؤسائي في العمل قرارات تتعلق بوظيفتي فإنهم 26 يوفرون لي التفسيرات المنطقية التي دعتم لاتخاذ تلك القرارات