

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبة :

خيثر منال

تحت عنوان :

أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

مفتاح فاطيمة	(أستاذة محاضرة أ- جامعة ابن خلدون - تيارت)	رئيسا
كلاخي لطيفة	(أستاذة التعليم العالي أ- جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا ومقررا
بوجلة إيمان	(أستاذة محاضرة ب- جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

الحمد والشكر لله الذي أكرمني ووفقني إلى إنجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر إلى السيدة الأولى في العائلة " أمي الحبيبة " .

ثم إلى أبي الغالي وجميع إخوتي منير ويوسف وصهيب وصنبري

ظاهري أنس أدامهم الله مندا لي.

كذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي وبالخصوص الدكتور

كلامي لطيفة مشرفا على هذا العمل، لما قدمته لي من نصائح وتوجيه

ومعرف... جزاها الله عنا كل خير.

كما نخص بالشكر جميع إطارات وموظفي إتصالات الجزائر -تيلرت-

على ما لمسناه منهم من تعاون لإثراء هذا البحث.

الفهرس

VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول : المدخل المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: الإطار النظري العدالة التنظيمية
9	المطلب الاول: ماهية العدالة التنظيمية
9	أولا: نشأة العدالة التنظيمية:
10	ثانيا: تعريف العدالة:
11	ثالثا: تعريف العدالة التنظيمية:
12	رابعا: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية:
13	خامسا: مبادئ العدالة التنظيمية:
15	المطلب الثاني: أبعاد وأشكال ونماذج العدالة التنظيمية
15	أولا: أبعاد العدالة التنظيمية:
17	ثانيا: أشكال العدالة التنظيمية:
18	ثالثا: نماذج العدالة التنظيمية:
18	1-النموذج ثنائي العوامل:
18	2-النموذج الإضافي:
19	المطلب الثالث: نظريات ومعوقات العدالة التنظيمية
19	أولا: نظريات العدالة التنظيمية:
24	ثانيا: مقومات العدالة التنظيمية:
25	المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
26	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
26	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي:
26	ثانيا: تعريف الرضا لغة واصطلاحا:
26	ثالثا: تعريف الرضا الوظيفي:
27	رابعا: أنواع الرضا الوظيفي:

29	سادسا: عوامل الرضا الوظيفي:
30	سابعا: أساليب قياس الرضا الوظيفي:
32	المطلب الثاني: أبعاد ومظاهر الرضا الوظيفي.
32	أولا: أبعاد الرضا الوظيفي:
33	ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي:
33	المطلب الثالث: مؤشرات ونظريات الرضا الوظيفي
34	أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي:
37	ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي:
42	المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
42	المطلب الأول: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
42	أولا: أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي:
43	ثانيا: أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي
44	ثالثا: أثر العدالة التعاملية على الرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية
46	المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي
47	خلاصة الفصل:
48	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر- تيارت -
49	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الاتصالات الجزائر
49	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة " الاتصالات الجزائر
49	أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
49	ثانيا: ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر:
50	ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:
51	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
57	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
57	أولا: منهج الدراسة:
57	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:
58	المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
58	أولا: أداة الدراسة:

61	ثانيا: إجراءات تطبيق أدوات البحث:
62	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
62	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
62	أولا: البيانات الشخصية:
67	ثانيا: الدراسة الإحصائية للعدالة التنظيمية
71	المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
73	خلاصة الفصل:
74	خاتمة عامة
80	ملخص البحث:
83	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1 : نوع الشكاوي وعدد العمال: 35.....
- جدول 2: أبعاد و بنود إستبيان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي..... 58.....
- جدول 3: صدق الإتساق الداخلي لبعء العدالة التنظيمية..... 59.....
- جدول 4: صدق الإتساق الداخلي لبعء الرضا الوظيفي..... 60.....
- جدول 5: قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي..... 61.....
- جدول 6: توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 62.....
- جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب السن..... 63.....
- جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل..... 64.....
- جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 65.....
- جدول 10 : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لعبارات البعد الأول..... 67.....
- جدول 11: يوضح معامل الارتباط المعلومات المحاسبية و إتخاذ القرارات و خاصة الإستثمارية و المالية..... 71.....
- جدول 12: يوضح نتائج تحليل إختبار التباين (للتأكد من صلاحية النموذج)..... 72.....
- جدول 13 : يوضح معامل الإنحدار الخطي بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي..... 72.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: يوضح مقومات العدالة التنظيمية 24
- الشكل رقم 2 : يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة 25
- الشكل رقم 3: مقياس ليكارت الخماسي 31
- الشكل رقم 4 : الحاجات المرتبطة بالذات : 38
- الشكل رقم 5:محتوى نظرية هرزبرج(العاملين) 39
- الشكل رقم 6 : نظرية فروم للتوقع 41
- الشكل رقم7: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت- 54
- الشكل رقم 8 : هيكل نيابة المديرية التقنية Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 9 : مخطط نيابة المديرية التجارية Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 10:مخطط المديرية لوظيفة الدعم Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 11:مخطط قسم المالية والمحاسبة Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 12:مخطط قسم الموارد البشرية Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم13:توزيع أفراد العينة حسب الجنس 63
- الشكل رقم14: توزيع أفراد العينة حسب السن 64
- الشكل رقم 15:توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 65
- الشكل رقم16 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 66

قائمة الملاحق

- الملحق رقم : 1 إستبيان العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي 83
- الملحق رقم : 2: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية 85
- الملحق رقم : 3 : نتائج معامل ألفا كرونباخ 86
- الملحق رقم : 4 : نتائج الإتساق الداخلي بين العدالة الوظيفية و الدرجة الكلية 86
- الملحق رقم : 5 : نتائج الإتساق الداخلي بين الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية 87
- الملحق رقم : 6 : نتائج تحليل معامل الإنحدار بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي 88
- الملحق رقم : 7 : نتائج معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي 89
- الملحق رقم : 8 : نتائج التجزئة النصفية لإستبيان العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي 89



مقدمة

في عصر الزماني، تتطور مختلف المجالات بسرعة حيث تفرض على المنظمات مواجهة مجموعة من التحديات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير الأداء الوظيفي.

من أجل تحسينها وتحقيق الأهداف المرجوة، من الضروري العمل على الاستخدام الأمثل لمواردها وخلق القيمة خاصة رأس المال البشري، الموارد الغير الملموسة، وعليه ترى المنظمات الآن أنه لا بد من الإستثمار في تسيير الأفراد لكونه عنصر مهم في تحقيق الجودة.

هناك العديد من الموضوعات حول قياس قوة الموارد البشرية وكيفية استخدامها بشكل جيد وقد اخترنا التنظيم الأهم بينهم، وأول ما في الساحة هو درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

ويعتبر من أهم المواضيع الشائعة التي قامت عليها الكثير من الدراسات لأهمية الشعور بالعدالة وما ينجم عنه من سلوكيات إيجابية من شأنها أن تحسن الأداء أو العكس من شأنها خلق الصراع داخل المنظمة.

كما نقوم بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومدى تأثيرها عليها باعتمادها عنصر جد فعال في المنظمة.

من خلال التطرق لكل عنصر والتعمق في دراسة شاملة حتى نتوصل للفهم الدقيق لكل متغير ومن ثم ندرس العلاقة فيما بينهم بشكل دقيق.

قد اخترنا كمجال للدراسة الحالية مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت- وذلك لمعرفة مدى ممارسة كل من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ومدى الرضا الوظيفي لدى الأفراد

من خلال ما طرحناه مسبقاً يمكننا صياغة الإشكالية كمايلي:

ما أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت؟

للإجابة عن الإشكالية نجيب عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية مطبقة على الأفراد داخل المؤسسة؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي مطبقة على الأفراد داخل المؤسسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مطبقة على الأفراد؟
4. هل يوجد تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى (H1) : دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي إتصالات الجزائر - تيارت-

الفرضية الثانية (H2) : أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - تيارت-

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
- ✓ التعرف على مستوى تقييم عمال إتصالات الجزائر-تيارت- للعدالة التنظيمية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، لأن هذا يعطي واقع للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمات العمومية
- ✓ دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الأفراد
- ✓ دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العمال
- ✓ تقديم مجموعة من النصائح والإرشادات

أهمية الدراسة:

إن أهمية الموضوع يكمن في الشعور بالعدالة التنظيمية وما يترتب عنها من نتائج سلوكية على الفرد والمؤسسة، والدور الذي تلعبه في بث الرضا الوظيفي لدى الأفراد أي تأثير العدالة التنظيمية ولا يختلف الحال مع الرضا الوظيفي فيكمن الإهتمام به لما له من أهمية بالنسبة للمنظمة وتأثيرات إيجابية على سلوك الفرد التي تعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حد سواء لكونها عنصر مهم لجعل المنظمة في حالة صحية وسليمة

أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعت بنا اختيار هذا الموضوع مايلي:

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص
- الاهتمام ورغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع
- قلة الدراسات حول أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
- معرفة مدى تطبيق مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** يركز موضوع الدراسة على علاقة العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة محل الدراسة إتصالات الجزائر-تيارت-
- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة بإتصالات الجزائر - ولاية تيارت-
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على مجتمع البالغ عددهم 225 موظف واستهدفنا عينة الإداريين بطريقة عشوائية حيث بلغ عددهم 40
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة المدانية في الفترة الممتدة من يوم 2023/05/01 إلى يوم 2023/05/21

منهج الدراسة:

إن الموضوع الذي تم معالجته ونوع المعلومة المتوفرة عنه تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي، والذي يمكن من خلاله الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية.

كما أن الدراسة الميدانية لم تستغن عن التحليل البيانات الإحصائية بما يثري هذه الدراسة وذلك من خلال توزيع إستبيان العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت- من أجل تحديد درجة الرضا الوظيفي لديهم وتحديد مستوى العدالة التنظيمية.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت- والذي يبلغ عددهم 225 موظف، وتمثلت عينة البحث في بعض قطاعات إتصالات الجزائر من إداريين موظفين ومساعدين ونظرا لتعذر شمولية جميع أفراد المجتمع في هذه الدراسة تم إختيار بطريقة شاملة لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات هذا البحث لكونهم يمتلكون الخبرات والمعارف التي تخدم هذه الدراسة، حيث تمثلت عينة البحث في 40 موظفا

وللتأكد من التوزيع الطبيعي فقد تم إستخدام إختبار one sample kolmogorov-smirnov وبمستوى دلالة 0,05

الدراسات السابقة:

وتمثل الدراسات التي تتشابه مع الدراسات الحالية من حيث الموضوع أو تتناول أحد المتغيراتها، وفيما يلي بعضها منها:

1-دراسة السنوسي، زهور جمال الدين (2003)، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مستويات أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم إدارة الأعمال.

بعنوان " العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستويات أدائهم الوظيفي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالمصارف التجارية (الفروع الرئيسية) العامة العاملة بمدينة بنغازي بالعدالة التنظيمية، وبعادلة كل نوع من أنواعها الثلاثة. وتحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومستويات أدائهم الوظيفي حيث بلغ حجم العينة (662) عاملا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها إن العاملين في المصاريف التجارية محل الدراسة لديهم إحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام وأيضا لديهم إحساس بعدالة الإجراءات، وكذلك لديهم. إحساس بعدالة التعاملات، في حين أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين مستويات أدائهم الوظيفي.

2- دراسة وادي (2007) بعنوان "العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة " هدف الدراسة إلى التعرف على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفين الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقة حجمها (652) موظفا يشغلون مراكز قيادية من مجتمع دراسي يمثل أكبر ست وزارات الفلسطينية بالقطاع وقد صممت استبيان لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة أنه توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية ووجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون المتوسط وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

3-دراسة السعود، سلطان (2009) بعنوان " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. وقد هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وشملت عينة الدراسة (450) عضو هيئة تدريس. وقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

1-دراسة الشوامرة، (2007) (مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا)، وهدف إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبع المتغير الجنس حيث وهي دالة إحصائيا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبع المتغير المؤهل العلمي،

وإلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبع المتغير سنوات الخبرة.

2-دراسة بريح،موساوي(2015)" بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، هدفت الدراسة إلى مفهوم موضوعي الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهما كذا إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و أداء الأفراد وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و هذا ما يؤكد معامل الإرتباط الذي يبلغ 0.931 عند مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يؤثر بطريقة مباشرة في تطوير وتنفيذ أداء المورد البشري وأظهرت كذلك أن هنا علاقة للأجور و المكافآت بالأداء الوظيفي .

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

من خلال العرض المقدم للدراسات السابقة يتضح انها قد تعددت من حيث أوجه التشابه و الإختلاف في متغيرات الدراسة فقد تناولت مواضيع مختلفة سواء بإختلاف الهدف الذي تسعى إليه أو موضوعاتها وكذا البيئة التي تمت فيها،حيث أنها اشتركت في اهتمامها بنفس المتغيرات والتي شملت كل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي،كما نجد إختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها لأثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي من ناحية ، ومن ناحية أخرى محاولة رصد ذلك واقعا في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-، وقد أفادتنا هذه الدراسات في العديد من الجوانب والتي من بينها تحديد متغيرات الدراسة بدقة ووضع خطة مناسبة لها وكذا صياغة إشكالية الدراسة،تحديد المنهج المناسب للدراسة وفي أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

صعوبات الدراسة:

هناك العديد من الصعوبات التي واجهت الدراسة ورغم ذلك تم تخطيها بشكل من الأشكال فمن أهم الصعوبات نذكر أهمها:

- وجدنا بعض الصعوبات في الجانب النظري من قلة المراجع داخل تخصص التسيير
- أما بعض الصعوبات الأخرى كانت في الجاني التطبيقي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر في توزيع الإستبيان جمعه

هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين، بعد تطرقنا قبلهما إلى مقدمة عامة للدراسة ككل:

فيما يخص الفصل الأول نعنونه ب "المدخل المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي" نقسمه بدوره إلى ثلاث مباحث الأول الإطار النظري للعدالة التنظيمية وذلك من خلال التعرف على ماهية العدالة التنظيمية (نشأة،تعريف،العدالة،تعريف العدالة التنظيمية،خصائص العدالة التنظيمية (أهمية،أهداف،مبادئ))، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى أبعاد وأشكال ونماذج العدالة التنظيمية ،والمطلب الثالث إلى نظريات ومعوقات العدالة التنظيمية،أما المبحث الثاني كان بعنوان:الإطار النظري للرضا الوظيفي والذي تطرقنا من خلاله الى ماهية الرضا الوظيفي (تعريف الرضا، مفهوم الرضا الوظيفي، أنواعه، أهميته،أهدافه،عوامله وأساليب قياس الرضا الوظيفي)، وفي المطلب الثاني أبعاد ومظاهر الرضا الوظيفي بالإضافة إلى نظريات ومؤشرات الرضا الوظيفي في المطلب الثالث، أما بالنسبة إلى المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فتناول في المطلب الأول:أثرأبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية في المطلب الثاني،وأخيرا في المطلب الثالث علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

أما الفصل الثاني و الأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري مؤسسة إتصالات الجزائر-تيارت- ، واشتمل ثلاث مباحث الأول تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر ، من خلال عرض نظرة عامة حول مؤسسة إتصالات الجزائر في المطلب الأول،و خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر في المطلب الثاني،بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي مؤسسة إتصالات الجزائر، و المبحث الثاني فخصص لتحديد إجراءات الدراسة الميدانية،جاء في المطلب الأول :منهج وعينة الدراسة، وفي المطلب الثاني:أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، و أخيرا المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات،و المطلب الثالث يتم فيه تفسير نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات ،

وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها.



الفصل الأول

المدخل المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتمد نجاح تنظيم العمل على كفاءة أداء الأفراد الموظفين لعملهم، ويتأثر الأخير بشدة المستوى لشدة رضاهم الوظيفي والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، لأنه طبيعة وأداء الشخص الراضي عن عمله يختلف عن غيره. وذلك هذا يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. وموضوع الرضا الوظيفي موضوع بحث قديم وجديد. والسلوك التنظيمي يثير اهتمام العديد من الباحثين والخبراء، ولسيما كيفية حدوثه والعوامل المؤثرة عليه وطرق تحقيقه وتحسينه ومن ذلك. ويناقد هذا الفصل الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأهم النظريات التي تفسره والآليات التي تمكن من تحقيقه.

وهذا ما سنتطرق له في دراستنا الحالية من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتحدث فيهم بالتفصيل كالآتي:

المبحث الأول: خصص للتعريف بمتغير الدراسة الأول وهو العدالة التنظيمية، أهميتها، أبعاد والأشكال التي تظهر فيها

المبحث الثاني: خصصناه للتعريف بالرضا الوظيفي باعتبارها المتغير الثاني للدراسة بالتفصيل بالإضافة إلى مظاهر، نظريات ومؤشرات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى دراسة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار النظري العدالة التنظيمية

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكياته واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا للعلاقتها المباشرة بالكثير من المتغيرات التنظيمية التي تكتسي أهمية بالغة في مساهمة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات وستتناول في هذه المطلب ماهية العدالة التنظيمية.

أولاً: نشأة العدالة التنظيمية:

أن هذا المفهوم من حيث النشأة والتطبيق العلمي قديم قدم الإنسان، أما من حيث دراسته كمفهوم إداري مرتبط بالمنظمات والمؤسسات والعمل التنظيمي، فقد ظهر بأدنى الأمر في كتابات علماء الفلسفة ليعبر عن آرائهم الفلسفية بشأن هذا المفهوم، ثم بعد ذلك ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية.

ومن ثم إنتقل إلى المجالات السياسية والقانونية والإدارية، وقد تم استخدامه في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف وفي بيئات العمل المختلفة، ومن خلال الطرق التي يجد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز. 1

ولقد أدرك الباحثون في العلوم الإجتماعية والإنسانية والإدارية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية (Organizational Justice) لم يظهر إلا في عام 1987 على يد الباحث جرينبرج (greonberg) لوصف مايسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية.

¹¹بلي فاطمة الزهراء, بورباني سعاد, أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات للحصول على شهادة ماستر اكايمي في إدارة الأعمال , جامعة المدية , الجزائر, 2020/2019 , ص 23

حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوما محوريا، تعود جذوره التاريخية والفلسفية الى نظرية "العدالة" أو "الإنصاف" "equity theory" التي إقترحا وقدمها العالم الشهير "ستاسيأدمز" (stacey A dams) قبل نصف قرن من الزمن في سنة (1963) 1

حيث توضح هذه النظرية كيف أن الفرد يركز على إدراك هل يتم معاملته بإنصاف مع الآخرين أم لا كنظرية تابعة لمجموعة نظريات العلمية للدافعية فإن نظرية العدالة تفسر كيف تعمل الدافعية الفردية في حالة ما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة أو عدم المساواة مع الآخرين، ويأتي الشعور بالعدالة أو عدم العدالة من خلال مقارنة الفرد بين نسبة العوائد التي يتلقاها من المنظمة الى جهود وإسهاماته مع نسبة المجملات أو العوائد التي يتلقاها الآخرين إلى مدخلاتهم أي جهودهم وإسهاماتهم.

وعمليا لفائدة نظرية العدالة وأفهم الموظفين إنتقدت لسببين:

الأول: لا توضح كيف يعتبر الموظفين سلوكهم أو حتى سواء هم يعملون إستجابة للإفراط في التعويض ذلك يصبح أكثر مما يستحقونه.

الثاني: نظرية العدالة على الإنصاف المدرك للكمية يعود إلى توزيع المكافآت بين الأفراد وهذا ما يعرف به التوزيع العادل (عدالة التوزيع أوالتقسيم).

وفي عقد التسعينات من القرن العشرين المتميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد إهتمام متصاعد بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبحت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر إحتياجا إلى الشعور بالإكتفاء النسبي والمادي 1

ثانيا: تعريف العدالة:

قبل التطرق إلى العدالة التنظيمية يمكن أن نشير إلى تعريف العدالة في اللغة والإصطلاحا

لغة: العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف (عدلا وعدالة وعدولة ومعدلة) أنصف في الأمر: إستقام فيه

العدل: نقيض الظلم فهو الإنصاف، الإستقامة، القصد و الإعتدال في الأمور .2

¹شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال ,جامعة البويرة , الجزائر , 2014-2015, ص.ص 3-4

²حماز ربيحة, حمادوش دلال, أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي وعلوم التسيير, إدارة الأعمال, جامعة يحي فارس المدية, الجزائر , 2020-2021, ص.ص 11-12

الاصطلاحاً: تعني إدارة دائمة لإتيان كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، أو إعطاء كل فرد ما يستحق، وهي الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم والجور.1

ثالثاً: تعريف العدالة التنظيمية:

تعددت التعاريف حول العدالة التنظيمية واختلفت باختلاف وجهة نظر كل باحث وفي مايلي بعض التعريفات التي قدمت للعدالة التنظيمية نستعرضها ذكراً.

- تعرف العدالة التنظيمية بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم.2

- (seel /moor 1993) ان العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى ان الاجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على انه اجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على انه اجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. 3

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدامه إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين بإحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.4

- كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها طريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه في المستويين الوظيفي والإنساني.5

1شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص ادارة ، بويرة ، لالجزائر، 2014-2015،ص.ص 10-11

2يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم النحوي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2017، ص 180
3حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة، 2012، ص 6

4عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008، ص32

5رشدي عبد اللطيف وادي، والعدالة التنظيمية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلة (21)، العدد الأول، جامعة سوهاج، 2007م، ص55

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين للإنصاف في أسلوب معاملة رؤسائهم لهم وإحساسهم بالمساوات في توزيع المكافآت والعقوبات وعند مقارنة جهودهم المبذولة بجهود زملائهم داخل المنظمة أو خارجها، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية هي السبيل لتحقيق النجاح والحفاظ على رضا العاملين في المنظمات.

خصائص العدالة التنظيمية:

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، وغيرها من التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب لمفهوم العدالة التنظيمية، نستنتج أن هذه الأخيرة لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي تتمثل أساسا في مايلي: 1

- ❖ تدرك من خلال عملية المقارنة المستمرة التي يقوم بها الموظف بينه وبين زملاءه.
- ❖ عدم إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ينعكس سلبا على الروح المعنوية وعلى سلوكه أيضا.
- ❖ لأنها ترتبط بالعنصر البشري، يصعب تحقيقها بشكل مطلق، فهي أمر نسبي لأن ما يدركه موظف على أنه عدالة قد يدركه زميله عكس ذلك تماما.
- ❖ تشمل العدالة التنظيمية أبعاد وظيفية وأخرى إنسانية.

رابعا: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية:

1- أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية بصفاتها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات وذلك من خلال المؤشرات التالية: 2

- 1- إن العدالة التنظيمية هي الطريقة المؤدية لتحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال بعد العدالة الإجرائية والتي تظهر في محتواها نظام العقوبات والإلتزامات الوظيفية.
- 2- إن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب والحوافز وذلك من خلال بعد العدالة التوزيعية.

¹ بن حواسة بسمه، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال، جامعة جيجل، 2015-2016، ص 04

² أيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018م، ص.ص

3- إن العدالة التنظيمية تظهر الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد عدالة التعاملات في بناء التصورات خاصة حول السياسات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والاجتماعية والإنسانية،

4- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ومنظومة القرار،

5- تبرز العدالة التنظيمية لدى الافراد منظومة من القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

6- تؤدي العدالة التنظيمية الى تحديد جودة النظام الرقابة والمتابعة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والعمل على إعادة تصميم التنظيم وتصحيح الانحرافات بشكل يكفل استدامة العمليات التنظيمية.

7- تبرز اهمية العدالة التنظيمية في دورها بالتأثير على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

2- أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن إطار تنظيمي واحد، حيث أن العامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية لا يمكن التغيير من سلوكه من الناحية التي تخدم المؤسسة، شعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها بكيفية تطبيقها لمختلف الإجراءات يقوي من مشاعره نحوها وينمي روح إنتمائه لها، مما يدفعه لبذل اقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية أو الأداء المطلوب منه.

كما أن تطبيق هذا المبدأ يساعد المنظمة والعاملين في الوصول إلى الأهداف المنشودة لضمان مكانتها وهي من المؤشرات الأساسية لتنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم وتقليل من الصراع التنظيمي.

خامسا: مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة ومن أهم هذه المبادئ مايلي:1

✓ مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

✓ مبدأ أخلاقي: ويتمثل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

✓ مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات الدقيقة والواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

✓ مبدأ الإلتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

¹ماهر علي، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، دمشق، 2013، ص 39

✓ مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

المطلب الثاني: أبعاد وأشكال ونماذج العدالة التنظيمية

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

تتضمن العدالة التنظيمية عدة أبعاد بحيث تعتبر أساس وهي:

1- العدالة التوزيعية *La distributiv justice*:

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيره منذ زمن بعيد، طورها هومانس (homans) سنة 1961 وزملائه كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه ستاسي آدم (stacey Adams) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي سنة 1965

ويتمثل مفهوم العدالة التوزيعية على أنها "عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: أجور والحوافز، فرص الترقية، عدد ساعات العمل، أعباء وواجبات الوظيفية، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. كما تشير العدالة التوزيعية إلى أنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع. وقد حدد أرجان (Organ 1988) قواعد للعدالة التوزيعية وهي:

أ -قاعدة المساواة

ب -قاعدة النوعية

ج -قاعدة الحاجة

وللعدالة التوزيعية ثلاث محددات تتمثل فيما يلي:

أ_ عمليات توزيع العمل

ب_ تقدير الأجر المناسب

ج_ الترتيب

2- العدالة الإجرائية "Procedural Justice":

وهي العدالة المدركة عن الإجراءات والعمليات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية، الأول: يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات (أي كيف تتم هيكلة القرارات) والثاني: يتعلق بالجانب الإجتماعي (أي كيف تتم معاملة الأفراد أثناء صنع القرارات).

ويرجع الفضل في إبراز هذا البعد إلى جهود " ثيبوت " و"الكر " Thibaut et Alker" 1975 حيث توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعامل للعدالة يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية، وهي تتحدد على وقف متغيرين هما:

- الأول: مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة الإجراءات
- الثاني: مدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات.

ويتفاعل العاملون مع الإجراءات والقرارات التي تتخذها المنظمة التي يستند عليها هذا التوزيع على أنهم نصف فمن المرجح أن تعزز ثقته بالمنظمة. ولكن عندما يعتقدون أن إجراءات التوزيع غير عادلة فقد يستخدمون إجراءات تعريف على الظلم المتصور¹

3- العدالة التعاملية Transactionl justice:

تعتبر العدالة التعاملية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية وتشير إلى العدالة التي يتخذها صناع قرارات في التعامل مع الآخرين في المنظمة، وهي إدراك المنظمة الطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل الآخرين، عادة أصحاب السلطة.2

وتتكون العدالة التعاملية مع مكونين هما:

- الحساسية الشخصية.
- التفسيرات أو المحاسبة الإجتماعية.

كما توصل "موج وبايز " إلى أن هناك أربع محددات للعدالة التعاملية هي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات.
- تشير إلى الكيفية التي تتخذ بها الإجراءات.
- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات دون الفعل.

¹ زيان سارة؛ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر؛ تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية؛ كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية؛ جامعة ألكلي محند أو لحاج؛ بويرة؛ الجزائر 2021/2022؛ ص 22

² دة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، سوريا، 2008، ص 46

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة من الموضوعات الفاعلة والمهمة، حيث يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلا عن تحسين الأداء للمنظمات.¹

ثانيا: أشكال العدالة التنظيمية:

حسب ما ذكر الباحث تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومزالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي: 2:

1- العدالة الداخلية:

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

ويشير أن تحقيق العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها في إطار الوظائف المختلفة في المنظمة، إذا يجب أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لإشغال الوظيفة، فالنظام العادل والسليم للأجور والرواتب يجب أن يتضمن مثلا جعل راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا مايعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

2- العدالة الخارجية:

تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في منظمات مختلفة لنفس الوظيفة فمثلا راتب محاسب يمنح في منظمة ما بمقدار 4000 دج شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر وهذا مايعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور والرواتب.

يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن المؤسسات المختلفة، ومن المهم أيضا أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذا يمكن أن نقارن بين موقع

¹الخشروم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، مجلد 02، 2010، ص312-313

²زيان سارة، مرجع سبق ذكره، ص25-26

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

3- عدالة الأفراد:

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

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

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

ثالثا: نماذج العدالة التنظيمية:

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

1- النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة "كونوفسكي وفولجر" أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية مثل: تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية إرتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام قضاة القضايا الخاصة

2- النموذج الإضافي:

ويفترض هذا النموذج أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) له تأثيرات في التقسيمات على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو أكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.¹

المطلب الثالث: نظريات ومعوقات العدالة التنظيمية

أولاً: نظريات العدالة التنظيمية:

ساهمت العديد من النظريات في بناء، تجميع وتفسير مفهوم العدالة التنظيمية، ويمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالإعتماد على التفاعل الموجود بين بعدين هما: 2:

1- **بعد رد الفعل -العقل المسبق:** تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد إما الهروب أو تجنب ظروف عدم العدالة، أي أن هذه النظريات تدرس ردود الأفعال إتجاه عدم العدالة وعلى العكس تركز نظريات الفعل المسبق على سلوكيات المصممة لتعزيز العدالة، أي أنها تدرس السلوكيات التي تحاول خلق ظروف عادلة.

2- **بعد العمليات -المحتوى:** تركز نظريات العمليات على كيفية تحديد مختلف المخرجات، أي أن هذه النظريات تركز على عدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذ تلك القرارات، وعلى العكس من ذلك تهتم نظريات المحتوى بعدالة توزيع النتائج أو المخرجات.

نظريات محتوى رد الفعل: تضم نظريات محتوى رد الفعل مايلي:

أ- نظرية العدالة "Equity Theory"

إستند آدمز (Adams) سنة 1963 على نظرية التناظر الإدراكي كأساس لنظرية العدالة، حيث تنظر هذه الأخيرة إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، و معيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها، كما يسعى الشخص أيضا إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاته، وقد بنا آدمز هذه النظرية على فرضيتين التاليتين: 3:

¹Konovsky.M. A.&Fclger.R . The. Effects of procedures .social accounts. And benefits level on victims layoffreactions .journal of Applied Social psychology .1991.21(8) .p.p630-650

²حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 80

³حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص 81

- أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستقرة من المقارنات الإجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة خاصة بالشخص المرجعي. وقد عرف آدمز المخرجات على أنها: "امتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الإجتماعي مثل: النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسين المركز الإجتماعي، والمدح والتقدير، أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل: العمر، الحالة الإجتماعية، الخبرة، المهارات، الجهد والدافع.
- إن الفرد مدفوع أساساً مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الإستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الإجتماعي هما:
 - الغضب
 - الشعور بالذنب

ب- نظرية التبادل الاجتماعي "Theory Exchange Social"

تتركز نظرية التبادل الاجتماعي التي طرحها بلو (Blow) عام 1964 على فرضيتين أساسيتين هما: 1

- **الفرضية الأولى:** طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة التفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة تبادل اجتماعي.

- **الفرضية الثانية:** عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

وأكد فريدريكسون (Fredrickson) عام 1996 أن الظروف لإجتماعية والمشكلات العامة القائمة في البيئة الإنسانية والإجتماعية أسفرت عن قيام ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية.

ب- نظرية حساسية العدالة "Equity Sensitivity Theory"

لإختبار نظرية العدالة وتبادل الاجتماعي قام (Green Berg) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم أو البروتستانتية، فتوصل إلى أن الإفتراضات الخاصة بنظريتي العدالة وتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد. وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون

¹حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص 21

في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجمعات المرجعية كما أنهم على إستعداد لتقديم إلتزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، وبإعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم (Housman) منظورا جديدا للعدالة التوزيعية، حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زوايا الحساسية للعدالة:1

1- **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، وأدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين التاليين:

- زيادة مخرجات أو تخفيض مدخلات في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض مخرجات أو زيادة مدخلات في حالة الشعور بالذنب.

2- **الشخص الخير:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الإلتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من عوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

3- **الشخص غير الخير:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من العوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من الترتامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

ت - نظرية الحرمان النسبي " Relative Deprivation Theory "

يرى (Martin) ان نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة ل (Adams) بإعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر ،بقياس نسبة مخرجاته المدركة إى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يشعر الفرد بالحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافأة ، ورغم ذلك ، فقد أشارت دراسة (Cropsy) عام 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محتوى نظرية الحرمان النسبي ،حيث قام بالتمييز أساسيين للحرمان النسبي:2

¹صبري امال، بوربيع كريمة، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص 22

²صبري امال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 23

1- **الحرمان ذاتي للفرد:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

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

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

ث - نظرية محتوى الفعل المسبق:

يؤكد (Green berg) على أن نظريتي تقييم العدالة ودافعية العدالة وعلى اختلاف ومضامينهما تتنبأ بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة، وفيما يلي شرح لهتين النظريتين:1:

• نظرية تقييم العدالة "Theory Judgment Justice"

ظهرت نظرية تقييم العدالة على يد (Leventhal) عام 1976، والذي يرى أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب احداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيع لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وتوجد قاعدتين رئيسيتين تحدد عدالة المخرجات هي:

- قاعدة **الإسهامات أو الجهد:** وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.
- قاعدة **الحاجات أو الإحتياجات:** وتهدف إلى الحفاظ على الإنسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

لينا محمد سالم البوق، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 30-31

• نظرية دافعية العدالة "Justice Motive Theory"

ترى نظرية دافعية العدالة التي ظهرت عام 1977 على يد (Lerner) أنه لا توجد طريقة مثلى لتوزيع العوائد فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، حجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع. وقد طور (Leventhal) عام 1982 أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

- التوزيع التنافسي بالإعتماد على نتائج الأداء.
- التوزيع المتوازن بالإعتماد على الإسهامات.
- التوزيع المتوازي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات.
- التوزيع الماركسي بالإعتماد على الإحتياجات.

ج- نظرية عملية رد الفعل:

تقيم نظرية عمليات رد الفعل في مجال العدالة الإجرائية ردود الفعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو عالجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:1

- التحكم في العملية
- التحكم في القرار

ح- النظريات عمليات الفعل المسبق

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها (Leventhal) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، وترتبط نظرية تفضيل التوزيع بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤديها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.2

وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة وهذه المكونات هي:

¹صبري امال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 24

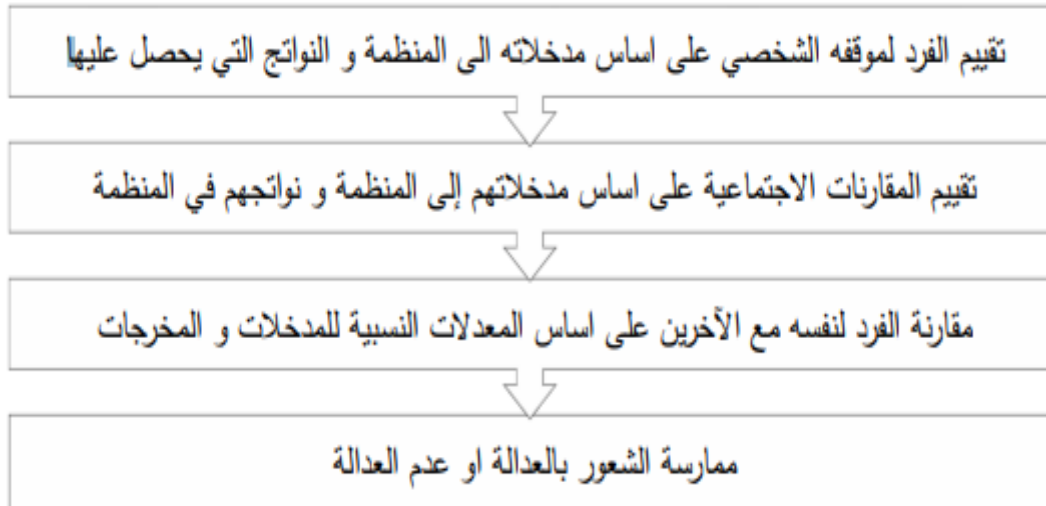
²صبري امال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 25

- ❖ الإختيار الجيد لمراكز صنع القرار .
- ❖ تعريف هيكل عملية صنع القرار .
- ❖ تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت .
- ❖ تحديد أدوات الوقاعية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها .
- ❖ جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم ز
- ❖ وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات .
- ❖ وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها .

ثانيا: 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 أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة مقارنة التي يمكن بنائها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري ، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى النحو ماتبينه الأشكال التالية (1و2)

الشكل رقم 1: يوضح مقومات العدالة التنظيمية



¹توالي وسيلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص 28-29

المصدر: حسن، عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية, مصر, 2003

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

وقد أوضح "مومان و جريفن" (Moorman et griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل (2) :

الشكل رقم 2 : يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة



المصدر: البشاشة سامر، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, الأردن, 2008

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين في الإدارة والإجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، بحيث يعد من أكثر الموضوعات التي تمت فيه الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به لايزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو

عمله والتي يعبر عنها بـصور سلوكية . وسنتطرق فهذا المبحث إلى مفهوم الرضا، أنواعه، أهميته، أهدافه، عوامله، أسبابه، أبعاده ومظاهره، مؤشرات وبعض النظريات التي تناولت الرضا.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

قد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين فهو يرتبط بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها في هذا المطلب بعض المفاهيم المتعلقة برضا الفرد داخل المنظمة.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

لايوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات، بحيث إن مصطلح الرضا مأخوذ من كلمة (satisfaction) الذي تعني الرضا والشعور بالإرتياح وقد تعني اتساع الحاجات،¹

ثانياً: تعريف الرضا لغة واصطلاحاً:

- لغة: الرضا عند العرب هو ضد السخط، يقال ارتضى بمعنى رآه له أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه رضي، رضا، رضواناً، مرضاة عنه وعليه. راض عن الشيء: أختاره وقنع به وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضي" لأنه من الفعل رضي التي منها الرضا
- اصطلاحاً: "ويتجه أمبل (hamble) إلى تعريف الرضا "بأنه اعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. وقد عرفه أوراد وشيت "sheth and haward" بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافآت (الثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والمجهود.

ثالثاً: تعريف الرضا الوظيفي:

عرفه "Hoppock" بأنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على قول بصدق: "إنني راض في وظيفتي "

كما يعرف "Locke" الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها مهمة "

¹تأولي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 34-35

أما ميدلميست وهيت (Middlemist t& Hit) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والإندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب ايجابية وغير الإيجابية المرتبة بوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.¹

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث ركزت على الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، ومع ذلك لم تستطيع هذه النظرية أو المدرسة الإدارية تحقيق الرضا المطلوب حيث يأخذ عليها اهمال الجانب الإنساني للعاملين.

وتعتبر النظرية الإدارية اليابانية (Ztheory) من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل حيث يقول : إن سر نجاح اليابانيين لايمكن في التكنولوجيا ، وإنما في طريقتهم الخاصة بالإدارة ، الإدارة التي تركز على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، أسلوب عمل الفريق ، شعور الجماعي بالمسؤولية ، والأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري من حيث تدريبه والمحافظة عليه ، إن مثل هذا يشعر الفرد العامل بالأمن والأمان من ما ينعكس إيجابا على أهداف المنظمة .

فالرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل، الموظف) اتجاه مايقوم به عمل ذلك لأشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله،²

رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي:

لاويمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى:3

1-الرضا الوظيفي وفقاً للشمولية: ويتضمن الأبعاد التالية:

-الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية التي تساهم في صنعها مثل: الإعتراف والتقدير والقبول والتمكن والإنجاز التعبير عن الذات، العلاقات مع الزملاء والإتجاه نحو المهنة

-الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل ومميزات العمل المالية (الراتب، الحوافز، الترقيات) نمط العمل.

-الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا بالإتجاه الأعباء الداخلية والخارجية معا.

2-الرضا الوظيفي وفقاً للزمن: ويتضمن الأعباء التالية:

¹وفاء العمري، العدالة التنظيمية وأثرها بالرضا الوظيفي، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإدارة

التنفيذية،اختصاص موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا،2020، ص.ص 22-23

²وفاء العمري ؛ نفس المرجع السابق ؛ ص 23

³زيان سارة مرجع سبق ذكره، ص 45-46

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

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

خامسا: أهمية وأهداف الرضا الوظيفي:

1- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والإستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية لهذا تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة فيمايلي:1

-تخفيض تكاليف ترك العمل، حيث أن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يزيد من الإستقراره في عمله وعدم تفكيره في تغييره، أي أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات ترك العمل.

-إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.

-إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في مؤسسات مختلفة.

-إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

2-أهداف الرضا الوظيفي:

تتم أهداف الرضا الوظيفي المجالات التالية: 2

¹قصة راضية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص 7-8

²طالب فيروز، أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. 2019-2020، ص 14

1. تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل التي تشمل مصاريف الإختيار وتعيين للعاملين الجدد فضلا عن مصاريف التدريب وإجراءات الإصلاح وتطوير، وهذه التكاليف قد تؤثر في نشاطات المنظمة وتقلل من فرص تقدمها وتطورها.

2. تخفيض التكاليف المتعلقة بالغياب.

3. الحد من حوادث العمل التي أخذت بالتزايد بسبب التوسع والتنوع بطرائق الإنتاج ووسائله وزيادة تكاليفها من جهة أخرى.

4. زيادة الابتكار والإبداع.

5. إرساء ثقافة وظيفية منتظمة عالية فتكون المنظمة قابلة للتكيف والتغيير.

6. تخفيض حالات الإجهاد وتقليل المشاكل بين العاملين من ما يؤدي إلى زيادة التحفيز داخل المنظمة.

ويتبين من ما سبق أن الهدف الرئيسي لرضا الوظيفي هو: تخفيض حالات الإجهاد وتقليل من حالات المشاكل بين العاملين الذين يعملون سويا داخل المنظمة من ما يؤدي لزيادة التحفيز فينعكس هذا على أداء المنظمة.

سادسا: عوامل الرضا الوظيفي:

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

أ- **عوامل بيئة العمل الداخلية:** يمثل الرضا في العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من مختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤدي، وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدمه العمل من إشباع لحاجات الفرد يرافقه زيادة الفرد عن العمل.

- الأجر
- محتوى العمل وتنوع المهام
- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل
- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته للعمل
- العالقة بين زملاء العمل
- ظروف العمل المادية

¹زيان سارة، مرجع سبق ذكره، ص 46-47-48

- فرض التطور وترقية المتاحة للفرد

ب-العوامل الشخصية:

وتتمثل العوامل المرتبطة بالشخصية على النحو التالي:1

- العمر
- الجنس
- سنوات الخبرة
- الشخصية
- الحالة الصحية
- الدرجة الوظيفية
- القدرات الفردية
- الدافعية
- الاتجاهات
- القيم

سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يستعمل الباحثون عدة طرق وتقنيات لقياس الرضا الوظيفي دون الإكتفاء بطريقة أو تقنية واحدة ومن أهم هذه التقنيات نذكر:2

أ- تقنية أو طريقة تدرج التجميحي لكيرث LIKERT:

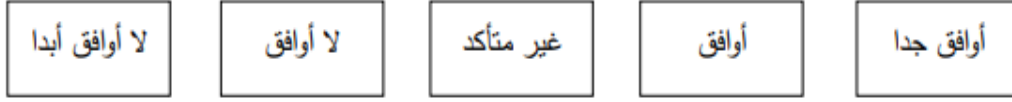
المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة من العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل. ويطلب من كل فرد إختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقة عليها وبالتالي إختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة والمثال التالي يوضح ذلك:

إن أستمتع بعملتي أكثر من إستمتاعي بوقت الفراغ.

¹إيهاب ابراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة' 1439هـ-2018م، ص 32-33

²صبري أمال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 44

الشكل رقم 3: مقياس ليكارت الخماسي



وتقديم الإجابات التي يقررها الفرد بين (1) و (5) حسب درجة موافقة أو عدم موافقته على العبارات وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد من العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه.

ب- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق القياس بساطة و إنتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من ظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره واتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتغيب و تمارض. فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ينخفض تغيبهم عن العمل، فضلا عن إنخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبديون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والإبتعاد عن التحفيز، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبو ترجمة بعض البيانات.

ت- الدليل الوصفي للعمل:

يقيس الدليل الوصفي للعمل الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل، كل بعد يتكون من مجموعة من فقرات أو الصفات، بمجموع 72 فقرة. هذه الأبعاد هي العمل نفسه والإشراف والأجر وفرص الترقية وزملاء العمل تسجيل "نعم" أو "لا" أو "غيرمتأكد" أمام كل صفة أو فقرة إعتماذا على مدى تجاوبهم مع سؤال كل فقرة، ثم تجمع النتائج داخل كل فئة لتشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تجمع كل نتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام ويوجد أيضا طرق من بينها: 1

1- استخدام قائمة الأسئلة Questionnaire: وهذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة

أو أنواع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل... الخ.

2- المقابلات: قد تكون المقابلات رسمية أوغير رسمية، مخطط لها أو غير مخطط لها ، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العاملين و خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

¹مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص 115

ويوجد نوعين من المقابلة: 1

- **المقابلة المتعمقة:** والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت فريدة أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.
- **المقابلة الجماعية المتعمقة:** تعتمد هذه الطريقة على تفاعل بين أفراد الجماعة الذين قد يصل عددهم من 5-10 والمناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، حيث يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رؤية أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هذا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر إيجابية من المقابل..
- **البيانات الثانوية المتاحة:** إذ ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمؤسسة مثل معدلات غياب، حجم الشكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج التالف أو المعيب، مستوى إنتاجية العامل، حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.
- **الملاحظة:** والتي بواسطتها يمكن الحصول على معلومات عن سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم 2

المطلب الثاني: أبعاد ومظاهر الرضا الوظيفي.

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ يأخذ عدة أبعاد ومظاهر

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاد مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تأخذ مكانتها في هذا الموضوع وهي: 3

❖ الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور، والترقيات، والتعويضات، ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

¹ مروان أحمد حويجي، أثر العوامل السببية للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 26

² صبري أمال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 46

³ إيهاب إبراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 30

- ❖ الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.
 - ❖ الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسئوليات ومدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته الذهنية والبدنية وقدرة الوظيفة على إشباع حاجاته ورغباته ودوافعه.
- ويتضح من هنا أن الرضا بأحد الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، حيث من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد المنظمة في رضاهم وتقديرهم للأبعاد الثلاثة، وقد يعود مصدر ذلك الاختلاف إلى اختلاف الطريقة التي يتعامل بها الرئيس من شخص لآخر، أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل، أو تعود لاختلافهم في الأقدمية وقدراتهم على تنفيذ الأعمال المنوطة إليهم، إضافة إلى اختلاف نظرتهم وتقديراتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.

ثانياً: مظاهر الرضا الوظيفي:

تناول (الخفاف، 2013، ص 372) في كتابه أن الرضا الوظيفي هو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، تتمثل في حالة من التفاعل السار معها وملائمتها لإستعداداته وقدراته ومؤهلاته ويوجد إشباعاً لحاجاته، من مظاهر الرضا الوظيفي ما يلي: 1:

- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نحو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً.
- الشعور بالإنتماء للعمل.
- زيادة الولاء التنظيمي للعمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريع لخدمة المنظمة.
- النشاط والإستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل لدائم.
- الإحساس بالأمن والإستقرار الوظيفي.
- التركيز في العمل وتقليل الخطأ.

المطلب الثالث: مؤشرات ونظريات الرضا الوظيفي

تمهيد:

¹زيان سارة، مرجع سبق ذكره، ص 45

ما الذي يجعل بعض الناس يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ ماهو العمل الناتج من أجل إرضاء شخصي؟ سنحاول تقديم النظريات الأكثر شعبية وتأثيرا وذات صلة بالبحث، في الواقع ،فإن الاهتمام بقضايا الرضا الوظيفي ليس مفاجئاً، ولكنه نتيجة لأنه تراكمي وتطوري وقد أدى ذلك إلى عدد من النماذج و النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي للعامل.

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي:

1- الغياب:

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

2- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو الا التعبير عن مشاكل في لعمل والملل من الظروف المحيطة به. 2.

1زيان سارة ، نفس المرجع السابق، ص 58

2تاولي وسيلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت، الجزائر، 2018-2019، ص 53

3- الإضراب:

هو توقف العمال عن العمل بهدف تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، فكثير من الإضرابات تعتبر مؤشر على عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل والعكس صحيح، فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضاهم.1

4- كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعمال المستائين إلى رفع شكاويهم كتابين أو شفهي رؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة. وهذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضيين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 1: نوع الشكاوي وعدد العمال

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الاجور	18
عدم الشعور بالامن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرص الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر: تاولي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 53

1 إيهاب ابراهيم خليل المدهون ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.1

5- اللامبالاة والتخريب:

إن انسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، للأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذا هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات، وبغياب ذلك الإنسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعاكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجئ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثال، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة2

6- دوران العمل:

ورد مفهوم دوران العمل في البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي؛ أو تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة. ويقصد به خروج العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو انتهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل. وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للتنظيمات لأنها نوع من الإصراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته المنظمة في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم مبعدين مدة معينة يفضلون انسحاب من التنظيم، لهذا تتجه الكثير من السياسات خاصة بالقوى العاملة تحاشي حالات الانفصال عن العمل. ويحسب معدل ترك الخدمة كمايلي:3

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \left(\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{متوسط عدد العاملين في منتصف الفترة}} \right) \times 100$$

وتوجد عدة عوامل مؤثرة في ترك العمل، من بينها العوامل الاقتصادية والفردية:4

¹تاولي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 53

²تاولي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 54

³رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص73

⁴عصام حبيد وفداء ناصر، أثر انتهاك النفسي في نية ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 271

- **العوامل الاقتصادية:** والمتمثلة في محددات تقع خارج سيطرة الفرد العامل، متمثلة في معدل التضخم ومعدل البطالة.
 - **العوامل الفردية:** تأدي العوامل الفردية دورا مهما في تفسير ظاهرة ترك العمل، يجب وهذا النوع يكشف لنا عدم الرضا الذي يزدرم من العامل وعدم ارتياحه في المؤسسة أو المنصب الذي يشغله.
- 7- الأداء:**

يعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل اليه بطريقة موضوعية، ويقاس الأداء بقياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

وقد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث اشتغال الباحثين فهذا الميدان والسبب في ذلك واضح، لأننا نريد أن يكون العمال سعداء والمنتجين، ولمعرفة العلاقة بين الرضا و الأداء قدمت الدراسات عديدة من بينها دراسات كل من بريفيلد (Bryfield)، وكروكيت (Kroket) وفروم (vroom) سنة 1964 حيث وجدوا أن الأداء يؤدي إلى الرضا، وبعض الدراسات تشير إلى أن الرضا يؤدي إلى

الأداء.1

ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي:

1- نظرية تدرج الحاجات: طبقا لهذه النظرية فإن دافع الفرد هي عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات أهميتها وهي:2

أ. **حاجات فيسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة بإستقرار الحياة البشرية مثل: طعام، ماء، هواء

ب. **حاجات الخاصة بالأمن والإستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه وإستمراره.

ت. **حاجات الحب والإنتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز ومكانة والإستقلالية وكذلك إحترام الآخرين وتقديرهم.

ث. **حاجات الإحترام والتقدير:** وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بأهمية والقدرة على الإنجاز ومكانة والإستقلالية وكذلك إحترام الآخرين وتقديرهم.

1صبري امال، بوربيع كريمة، مرجع سبقا ذكره ، ص 48

2زيان سارة، مرجع سبق ذكره، ص 50

ج. حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك في تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز وتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة
الشكل رقم 4: الحاجات المرتبطة بالذات:



المصدر: زيان سارة، نفس الرجوع السابق، ص 50

لقد وضع العالم الأمريكي أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وهاتين النظرتين تبين مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين أطلق على أحديهما بنظرية (x) والثانية (y)

• نظرية (x): هذه النظرية تضمنت مجموعة من الإقتراحات:

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

• نظرية (y): أهم إفتراضات هذه النظرية

- 1- أنا الجهد الجسمي والعقلي لا يبذله العامل في عمله وشئ طبيعي كلعب والراحة.
- 2- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث المسؤولية وليس فقط قبولها.
- 3- يعمل الإنسان أعلا في الحصول على المكافئات خوفا من العقاب وإ، كان أهم مكافآت تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة التحقيق الذات.

• نظرية(ماكلانيد) في حاجات: من أهم حاجات هذه النظرية:1

- أ. الحاجات إلى الإنجاز: وهي الحاجة أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق إنجازات معينة.
- ب. الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة أن يكون الإنسان سلطة ويأثر من خلاله في الآخرين.
- ت. الحاجة إلى الصداقة والإنتماء: وهي الأفراد عندهم حاجة قوية للإنتماء يتولد لديهم شعور للبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

• نظرية هيرزيرج:

اهتمت نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم نظرية على العاملين التاليين:2

- أ. عوامل الرضا (العوامل الدافعية)
- ب. العوامل الوقائية

الشكل رقم 5:محتوى نظرية هرزيرج(العاملين)

1زيان سارة, مرجع سبق ذكره , ص 51

2زيان سارة , المرجع السابق , ص 52- 53

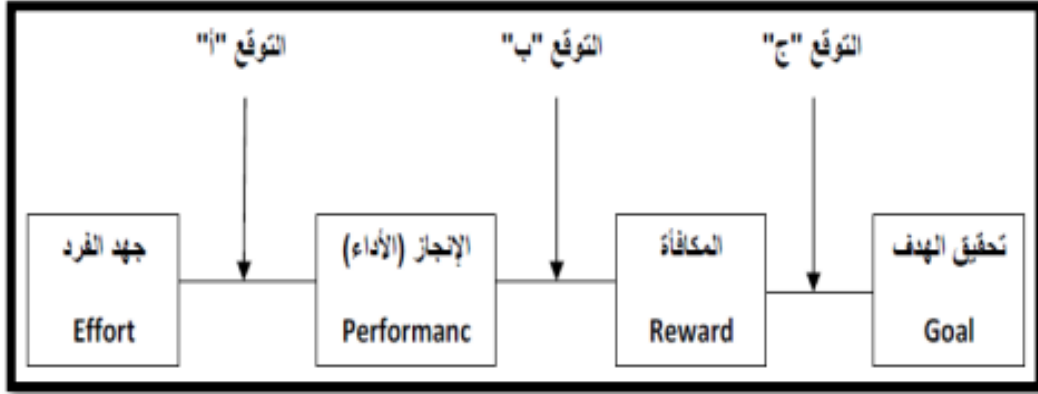


المصدر: زيان سارة، نفس المرجع السابق، ص 53

• نظرية التوقع:

إنه هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق فروم "X" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل أو التصرف ستيثحه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وهي نتائج رغبة الإنسان في شيء ما. 1

الشكل رقم 6 : نظرية فروم للتوقع



المصدر: وفاء العمري, العدالة التنظيمية وأثرها بالرضا الوظيفي, مشروع اعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإدارة التنفيذية, اختصاص موارد بشرية, المعهد العالي لإدارة الأعمال, سنة 2020, ص 29

نظرية الدرفير:

وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثالث مستويات فقد تحدد في: 1

- أ. حاجات البقاء: وهي الحاجات الفزيولوجية.
- ب. حاجات الإنتهاء: وهي التي تشيع بالحاجات الاجتماعية وتفاعلات بين الأفراد.
- ت. حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة.

من خلال هذه النظرية نجد أن هناك عوامل خارجية مغلقة ببيئة العمل والتي تؤدي إلى عدم توافقها، إلى وجود عدم الرضا بين العاملين بالمؤسسة. كل هذه الأسباب ساعدة الباحثة في بلورة الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات الفنية.

المبحث الثالث: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

لقد أشارت الدراسات كثير في العلوم السلوكية والإدارية مثل الدراسة (Sims & Ball Trevino) إلى أن الأفراد الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتحقق لديهم الرضا الوظيفي مما يدفعهم إلى بدل المزين من جهود لرفع مستوى الأداء حتى ولو لم يطلب منهم ذلك وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة . وهناك من اعتبر العدالة التنظيمية هي رضا الأفراد عن النتائج عملهم التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية، أي أن الرضا لا يحصل إلا عندما يشعر الفرد بالعدالة، وأن هذا الشعور يتحول إلى أداء مرضي وبنفس الوقت يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث كلما زادت درجة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في المنظمة كلما زاد الشعور بالرضا الوظيفي وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.¹

المطلب الأول: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

أولاً: أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي:

تقتضى العديد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى أن الأفراد لا يركزون على كمية المخرجات التي يستقون منها بل يهتمون كذلك بالعدالة وهذه المخرجات، ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مفادها أن هناك قيمة أو اعتبار أخلاقي يدفع الفرد إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد، وهذا المعيار الأخلاقي هو الذي يجعل الفرد يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بعدم الرضا. وعليه فمدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه يعتبر عاملاً هاماً ويؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، وبالتالي فمدى الفرق بين العائد العادل في تصور الفرد ، والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل وعكس صحيح²

ويظهر تأثير ادراك الفرد للعدالة التوزيعية على شعوره بالرضا الوظيفي ، ذلك أن العدالة التوزيعية تساهم في زيادة الثقة التنظيمية بين الفرد والإدارة ، وذلك من خلال عدالة التوزيع حيث يشعر الفرد بعدالة الأجر الذي يحصل عليه فعليا مقارنة بالعائد الذي يستحقه وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا لديه ، وكذلك العدل في توزيع المهام بين الأفراد لما لذلك من تأثير على رضاهم ايزاء محتوى العمل ، وغياب العدالة في توزيع المهام يشعر العاملون بالضغط مما ينعكس على أدائهم من تمراضهم عن عملهم ، دون أن ننسى

1صبري امال، بوربيع كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 51

2سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي محند او لحاج، البويرة و الجزائر ، 2015، ص.ص 7-8

تأثير العدالة التوزيعية على رضا العاملين من خلال التوزيعات العادلة والمماثلة مع أقرانهم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ثانياً: أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي

بينت العديد من الدراسات أن العدالة الإجرائية لها تأثير على الرضا الوظيفي، حيث تعكس عدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بعدالة أساليب التي اتبعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير وسالمة الإجراءات المتبعة في الحكم على مخرجاتهم، وعند تطابقها مع ادراكات الفرد لهذه الإجراءات تولد لديه الشعور بالرضا وتزداد الثقة بالإدارة، مما ينتج الإتصال الإيجابي بين الإدارة والعاملين، فتزداد إنتاجية الفرد ممن خلال شعوره بالرضا.

إن الترقيات التي تتم وفق القواعد والإجراءات عادلة بالمنظمة تؤثر على درجة الرضا الوظيفي ، حيث أن الترقيات تنطوي على عدد من المؤشرات والقيم التي تتعلق بإحساس الفرد بجدارته ، وكلما كانت نظم الترقية عادلة في المنظمة ، وكانت وفق المدركات الفرد كلما أحس الفرد بالرضا عن سياسات الترقية في المنظمة حيث أن اعتماد الإدارة لسياسة الترقية المناسبة يعد عامل مهما وحافزا للفرد يرفع من روحه المعنوية ومستويات الرضا هو يحقق لها لمزيد من الإشباع المادي والنفسي ، وبنتيجة يؤدي إلى دفع الأشخاص أكفاء إلى تسلم مناصب إدارية مهمة مما يجعل الفرد يحس بقيمته أو تحقيقه لذاته فتزداد درجة رضاه عن وظيفته.1 وتزداد ثقة الفرد في نظام تقييم أداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى الأداء الفعلي ، وكما أتاحت له فرص كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات ، كما تزداد أيضا كلما شعر الفرد بأن رئيسه لديه الإلمام بمختلف جوانب عمله ، وكلما حرس رئيسه المباشر على مناقشته وتقبل انتقاداته للوصول معا إلى الأهداف والخطوات عملية وذلك لعلاج القصور في الأداء ، وهذا كله من شأنه أن يجعل الفرد راض عن رئيسه في العمل مما يزيد من درجة رضاه الوظيفي ، كما أن الرضا يؤدي إلى تحقيق المرتفع ، فإن ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل ممن ينتج عنه اقبال وامتنان كبيرين اتجاه عمله ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع إنتاجيته والعكس صحيح ، أي أن الإنخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه ، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هوننتيجة طبيعية و منطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل وهذا راجع للإنصاف والعدالة التي يشعر بها .

وتلعب العدالة الإجرائية أيضا دورا مهما في عملية صنع القرار من خلال مساعدتها في حماية مصالح الأفراد والتزام بالقيم الأخلاقية داخل المنظمات، كما أنها تجعل الأفراد يدركون عدالة القرارات وبالتالي يزداد

1 أسماء محمد عطا الدراية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 62

الرضا الوظيفي لديهم، كما تجعل العدالة الإجرائية العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي لما لاقوه من عدم تحيز في تطبيق القرارات.1

ثالثاً: أثر العدالة التعاملية على الرضا الوظيفي

إن المرؤوسين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل رؤسائهم كمحدد قوي للعدالة وهذا بالمقابل يؤثر على رضاهم عن رئيسهم والثقة به وبالمنظمة ككل، ووفقاً لذلك فإن الرئيس لا يستكدر طبع كسب رضا مرؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهداف المنظمة، إلا إذا توفرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء، ويظهر تأثير العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي فيما يلي:

- إن تحقيق مبدأ العداة في التعامل مع الأفراد يمكن أن يؤدي إلى إشاعة روح الطمأنينة والإرتياح والرضا في نفوس الأفراد، حيث تظهر علاقات تسودها المحبة والإنسانية وتماسك وتضامن بين العاملين فتختفي ظواهر الحسد والغيرة التي فنفس الأفراد اتجاه أقرانهم، وتحسن علاقة الزملاء مع بعضهم البعض مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

- إن بناء أسس سليمة للعلاقات بين الإدارة وأفادها هي التي تحقق بفعالية التكامن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين بها، ومن بين هذه المظاهر الرئيسية للتطور والإزدهار التنظيمات النقابية، حيث أن تشكيل التمثيل النقابي أمر تتطلبه مصالح كل من العاملين بالمنظمة والمجتمع بصفة عامة، والتي من شأنها استبعاد كل مظاهر الصراع وتنمية أبعاد اتفاق والتعاون البناء بين الإدارة وأفرادها، مما يؤثر بإيجابية على العلاقة بينهم ويرفع رضا العاملين زقتهم بعدالة التنظيم.

- تعتبر فرق العمل وهي الوسيلة أو المدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع الزملاء في الفرق المختلفة، مما يخلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل والإحساس المشترك لأمسؤولية فيزداد شعور العاملين بالعدالة مما يؤثر على معدل الرضا لديهم، حيث يزداد رضاهم وذلك من خلال احتكاك والإرتباط بين أعضاء الفريق.

- إن تعامل الرئيس بموضوعية ونزاهة في حل اصراعات التي تنشأ بين العمال وإتاحة الفرص للتواصل والحوار والإفصاح عن آراء العاملين دون استثناء ودون قيود أو تستر يخفف من مستوي الضغوطات التي قد تنشأ أثناء العمال وهذا ما يؤدي فعلاً إلى الشعور بالرضا والإحساس بعدالة التعامل.

1ناظم جواد الزيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 32، 2002، ص 6

- بلعب أسلوب الرئيس في تعامله مع رؤوسيه دورا مهما في ادراكهم للعدالة التعاملية، فكما ارتفعت درجة الحوار والتفاهم والإحترام المتبادل كلما أحس المرؤوسين بالثقة والإهتمام من قبل الرئيس فيرتفع معدل الرضا لديهم.1

المطلب الثاني: أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية

وتتقسم إلى أربع متغيرات نذكر منها:2

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

➤ **المتغيرات الاقتصادية:** تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدول (القطاع العام والخاص) ومنها القوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الإستقطاب، الأجور، الحوافز والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على العاملين بالعدالة.

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

➤ **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات...) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية

1سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 103

2زيان سارة، مرجع سبق ذكره، ص 37

تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

تتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من حقيقة أم تفعيل قيم العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين يعتبر عصب التطور الإداري، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها، ويتم ذلك من خلال الحرص على أن يكون الموظف مقبل على العمل وراض عنه.

كما أن القيمة الحقيقية للعلاقة تظهر من خلال قدرة المدراء على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قناعات المرؤوسين ومايوطد ولأنهم ورضاهم فعليا تجاه المنظمة التي ينتسبون إليها.

ونظرا أن العدالة التنظيمية والإهتمام بها يتيح الفرصة للأفراد لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبيعضهم البعض من جهة أخرى، وبالتالي فإن ادراك الفرد للعدالة في المنظمة يؤثر على تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء العامل لمنظمة.

وينعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز (التي تعد من محددات وأبعاد للرضا الوظيفي) مقابل جهودهم في العمل ، فالأفراد لايركزون فقط على المخرجات التي يستفدون منها ، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات ، أما بالنسبة لعدالة الإجراءات فهي تعبر عن السياسات الرسمية أو العمليات التي بناءا عليها تم توزيع هذه المخرجات، وأخيرا عدالة التعاملات وهي تتضمن المعاملة الشخصية مع الأفراد بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل، وباعتبار ماسبق أبعادا للعدالة التنظيمية فهي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.¹

¹طالب فيروز، أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص 18

خلاصة الفصل:

بعد أن نتطرق إلى أهم المفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية الرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة، والتي تعكس على المنظمات والأفراد بشكل إيجابي، ودرجة تداخل هذه المفاهيم وتأثيرها بصورة مباشرة أو عن طريق تدخل بعض عوامل عندما يحقق الفرد الإدراك والشعور بالعدالة التنظيمية، يرتفع إحساسه بالثقة والرضا الوظيفي من خلال مجموعة متنوعة من الحوافز المادية، مثل المكافآت والحوافز الروحية، مثل الثناء والشكر أمام الزملاء والمشرفين الذي يولد الشعور بالانتماء والأهمية داخل المنظمة مما يجعله يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة للحفاظ على استمراريتها وقدرتها التنافسية.

ولهذه الغاية قمنا بإدراج البحوث السابقة، الأجنبية والعربية، لإثبات ما توصلنا إليه نظريا، والفرق بينها وبين الدراسة الحالية. وسنتناول في الفصل التالي الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى منظمة عمومية والمتمثلة في إتصالات الجزائر-تيارت- لدراسة ما إذا كان هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وأثرها عليه.



الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة الاتصالات
الجزائر- تيارت -

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الاتصالات الجزائرية

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة " الاتصالات الجزائرية "

يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من أهم القطاعات نجاحا لما يشهده من درجة التسارع في النمو وما حققه من أرباح و مردودية وتغطية، خاصة مع تفتحه على المناقشة الخارجية بفعل الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية و التي سمحت بدخول متعاملين اقتصاديين أجنبى ليكون لهم الفضل في تحسين التنافسية و الجودة و الأسعار، ولمعرفة حقيقة هذا القطاع سوف نتطرق من خلال هذا البحث الى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها،



أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

منذ سنة 1999 باشرت الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وعيا منها بالتحديات التي تواجهها جراء التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر "، والثانية بإتصالات ممثلة في إتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما شمل فتح السوق للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 ، وذلك في ظل احترام الدقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع المجال يهدف إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم . ودخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداءا من 2003/01/01 وبإعتمادها على ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة في عالم التكنولوجيا والاتصالات: الجودة، الفعالية ونوعين الخدمات. وقد مكنت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته إتصالات الجزائر لبقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في سوق إتصالات بالجزائر.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم نص القرار 03 بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة البريد الجزائري والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة إتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم وبرأس مال إجتماعي تنشط في مجال إتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت وزارة البريد والتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعت القرار 03200، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت في جانفي 2003، كانت الإنطلاقة الرسمية مع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق إتصالات على المنافسة

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر هي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام ، وبرأس مال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100، ومقيدة في السجل التجاري 11 ماي 2002 تحت رقم B0018083 02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس ، المحمدية بالجزائر العاصمة ، ممثلة بالسيد " مسعود شتيح " الرئيس المدير العام ، ومن جهة وفدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد " محمد نشولاق " من جهة أخرى ، هي رائدة في السوق الاتصالية الجزائرية التي تشهد نمو قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت البيانات للزبائن القطاعين المنزلي والأعمال ، مصممة لإبتكار سياسات كإستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها إبتداءا من 2003/01/01 ذلك بإعتمادها على 03 أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والإتصال: المرودية - الفعالية - جودة الخدم.

في رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي تقني وإقتصادي وإجتماعي لتبقى الرائد دوما.

رابعاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها

1- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء وذلك من خلال ما يلي:

- ❖ زيادة العرض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء.
- ❖ تحسين الجودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- ❖ تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات. تطوير الخدمات جديدة للعملاء.
- ❖ تقديم الخدمات المساعدة.
- ❖ ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

2- نشاطات مؤسسة الاتصالات الجزائر:

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- ❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصور والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائر، وفي ما يلي عرض لهذه الخدمات:

أ. خدمات الإنترنت: وتشمل ما يلي:

- خدمة **IDOOM ADSL**: وتتضمن عروض إنترنت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجات لمشارك، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها ما بين 2 و20 ميغابايت في الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية.

- **خدمة IDOOM FIBRE:** هو عبارة عن حزمة تتضمن نفاذاً إلى الإنترنت ذي التدفق جد عالي تصل إلى 100 ميغابايت في الثانية وخط هاتفي ثابت مع اشتراك مكالمات غير محدودة نحو المحلي و الوطني وتخفيضات على سعر المكالمات الدولية،
- **تقنية الجيل الرابع LTE4 G لاتصالات الجزائر:** تسمح بالاستفادة من نفاذ لاسلكي إلى شبكة الإنترنت ذات تدفق العالي تصل إلى 100 ميغابايت في الثانية عبر الموجات اللاسلكية وتتم مشاركة التدفق بين الزبائن المتصلين في آن واحد عبر نفس المحطة اللاسلكية (EnodeB).
- **عرض WICI:** هو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي بفضل شبكة لاسلكية "Outdoor".
- **أثير ويماكس:** عرض كامل ومناسب للشركات ولمستعملي الإنترنت في المناطق المعزولة ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الإنترنت ذات التدفق السريع، يعتمد على تكنولوجيا إرسال اللاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 ميغابايت في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم.
- ب. **خدمات الهاتف الثابت:** التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني، وتتمثل خدماتها فيما يلي:
- **خدمة حظر المكالمات الصادرة:** تسمح هذه الخدمة بحظر إجراء المكالمات الهاتفية انطلاقاً من خط هاتف المتصل.
- **خدمة المكالمات دون ترقيم:** تسمح هذه الخدمة بالحصول تلقائياً على رقم مبرمج مسبقاً عند رفع سماعة الهاتف دون تشكيل هذا الرقم.
- **خدمة وضع المكالمات في الانتظار:** تعلم هذه الخدمة ب ورود مكالمات أخرى خلال إجراء المكالمات الحالية عن طريق تلقي صفاة صوتية تخبر بتلقي المكالمات الثانية، حينئذ يمكن وضع المكالمات الأولى في وضع الانتظار والرد على المكالمات الثانية، وبالتالي يمكن التواصل مع مشتركين في آن واحد وبشكل تناوبي.
- **المحاضرة الثلاثية:** تسمح هذه الخدمة بإدخال مشترك ثالث في مكالمات هاتفية للمتصل الذي بصدد إجرائها مع متصل آخر، ليصل عدد المشتركين في المكالمات إلى ثلاثة وتعد هذه الخدمة مجانية ومدرجة في العرض بالنسبة للزبائن الذين يملكون اشتراك Idoom Fixe.

- **خدمة المنبه:** تسمح هذه الخدمة بالاستفادة من وظيفتين مدرجتين في خدمة واحدة وهما تذكير بالموعد والمنبه، حيث تتيح برمجة جهاز الهاتف الذي سير في التوقيت الذي تم بضبطه عليه، وهو ما سيسمح بإدارة المواعيد خلال 24 ساعة القادمة.
- **خدمة الإقفال الدولي:** تسمح هذه الخدمة بفرض رقابة صارمة على الخط الهاتفي للمشارك عن طريق استعمال رمز سري مكون من 4 أرقام، حيث يمنحه إمكانية ترخيص أو منع إجراء المكالمات نحو الدولي انطلاقاً من خطة الهاتف.
- **خدمة "خلاص":** وهي عبارة عن وسيلة دفع جديدة تسمح للزبائن الخواص من تعبئة حسابهم ADSL والهاتف عبر فضاء الزبون لاتصالات الجزائر، حيث يتم خصم المبلغ مباشرة من الذين يملكون حساب جاري بريدي دون الحاجة إلى التنقل، في أي وقت وبكل أمان.
- **خدمة الفوترة المفصلة:** تسمح هذه الخدمة بالحصول في نهاية كل فترة، إضافة إلى الفاتورة، على قائمة مفصلة لجميع المكالمات الهاتفية.
- **خدمة الترقيم المختصر:** تسمح هذه الخدمة للأشخاص الذين يستعملون الهاتف أو الفاكس (رجال الأعمال، الإطارات ومسيري الشركات، شركات الخدمات، التجار...) بالاتصال بمراسليهم المعتادين دون الحاجة إلى تشكيل كامل رقم الهاتف أو الفاكس عند كل استعمال، ويتم تفعيل هذه الخدمة تلقائياً، حيث يمكنكم برمجة الأرقام التي تختارونها (الوطنية أو الدولية) والاتصال بها بكل سهولة بتشكيل رقم واحد أو رقمين فقط.
- **خدمة تحويل مكالمات:** هذه الخدمة إضافية وتسمح بتحويل كل المكالمات التي تأتي إلى المشترك إلى رقم آخر من اختياره، سواء كان رقم هاتفي ثابت أو محمول وهو ما يسمح بعدم تضيق أي اتصال أثناء تنقلاته.
- **خدمة إخفاء الرقم:** تسمح لكم هذه الخدمة بإخفاء رقمك الهاتفي عند اتصالكم بأشخاص يملكون جهاز هاتفي بكاشف.
- **خدمة إظهار الرقم:** تتيح هذه الخدمة التعرف على رقم هاتف الشخص المتصل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

2- **مصلحة الأمن:** دورها توفير كل الشروط الحماية و الأمن لمختلف هياكل المؤسسة.

3- **خلية الاتصال:** دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

4- **نيابة المديرية التقنية:** وتتكون من:

- **قسم توصيل الشبكات:** يتكون توصيل الشبكات للمؤسسة من مكلف بشبكات الراديو ومكلف بالشبكات الحضرية ومكلف بمعدات التوصيل أما مهام فهو موزع حسب نشاط كل منهم.
- **قسم التخطيط ومتابعة:** ومن مهامه تكوين قاعدة بيانات شبكة الإتصالات والتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، متابعة الوضع في الخدمة التقنية.
- **قسم شبكات النقل:** تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديرية العلمية من مكلف بشبكة الراديو FH ومكلف بمعدات النقل ومكلف بشبكة الكوابل FO أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

5- **نيابة المديرية التجارية :** وتتكون من :

- **قسم الدعم التجاري :** يقوم هذا القسم بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على مستوى المحلي بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات.
- **قسم المؤسسات والشركات :** تقوم هذه الإدارة بالتخطيط والتنظيم وضمان متابعة التنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن المهنيين, مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن, معالجة طلباتهم, دراسة حاجياتهم.
- **قسم المبيعات:** ويشمل ذلك وضع النهج اللازمة لترويج واستكشاف عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

6- **نيابة المديرية لوظيفة الدعم:** وتتكون من:

- **مصلحة دعم نظام المعلومات:**
- **مصلحة الشؤون القانونية:** تتجلى مهام في إدارة الآراء القانونية للصفقات والتفانيات وإدارة المنازعات.

- **قسم الممتلكات والوسائل:** إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.
- **قسم المشتريات والإمداد:** تقوم بإقتناع اللوازم المكتبية والعتاد بإحترام الإجراءات والتنظيمات سارية المفعول مع السهر على تنفيذ الإلتزامات اتجاه المتعاليين والرقابة على المواد المخزنة.

7- **قسم المالية والمحاسبة:** هي مكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العلمية.

8- قسم الموارد البشرية: تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية ، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة ، كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال مكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين ، إدارة الأجور والخدمات الاجتماعية .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

في إطار القيام بدراسة الإشكاليات والموضوعات ذات النزعة الوصفية ومعالجة مشكلة البحث ومن أجل الإلمام بجميع حيويتها في الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم و الأسس النظرية لمتغيرات البحث، قمنا بإستخدام **المنهج الوصفي** في تحليل العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عمال إتصالات الجزائر لولاية تيارت، حيث ساعدنا هذا النوع من المناهج كثيرا في دراسة الظواهر ووصفها كما تحدث تماما وبشكلٍ دقيق، والتعبير عنها بشكلٍ كميٍّ أو كفيٍّ، لأنه يُعدُّ من أهم المناهج المستخدمة في مجال البحوث الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

أ. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-

والذي يبلغ عددهم 225 موظف

ب. **عينة الدراسة:** عملية إختيار عينة البحث من أهم خطوات البحث حيث يجب ربطها بالهدف الرئيسي له باعتبارها مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث فبدلا من إجراء البحث على أفراد المجتمع بكامله تم إختيار جزء من مفرداته بشرط تكون هذه العينة تمثل جميع المفردات والعناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع التي سحبت منه يجب أن يكون:¹

✓ تجانس خصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث

✓ تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع

✓ عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع

ونظرا لتعذر شمولية جميع أفراد المجتمع في هذه الدراسة تم إختيار عينة من الموظفين في إتصالات الجزائر ولاية تيارت بطريقة شاملة لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات هذا البحث لكونهم يمتلكون الخبرات والمعارف التي تخدم هذه الدراسة، حيث تمثلت عينة البحث في 40 موظفا

¹ كتاب العينات في البحوث العلمية، للمؤلف عمر طالب الريماوي، المعترز للنشر والتوزيع سنة 2018

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام استبيان الموسوم بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي باتصالات الجزائر بولاية تيارت، والذي تم اعداده من قبل الطالبة، وفيما يلي إشارة مفصلة عنه:

1. تصميم إستبيان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي:

أ- محتواه: - يتكون من 31 عبارة

- يتكون من بعدين

ب- تعليماته: يجري الباحث دراسة حول أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في إتصالات الجزائر -تيارت-، حيث يأمل منكم أن تخصصوا جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان بكل شفافية وموضوعية من أجل اعتمادها كمصدر للمعلومات في هذه الدراسة ويعلمكم أيضا أن هذه الأخيرة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ج- البيانات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة (أنظر الملحق رقم 1 يمثل الإستبيان 1)

د_ متغيرات الدراسة:

تحتوي متغيرات الدراسة على 31 عبارة تقيس لنا أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي حسب تقدير عمال إتصالات الجزائر لولاية تيارت موزعة على بعدين هي: بعد العدالة التنظيمية، بعد الرضا الوظيفي، حيث تشمل كل عبارة من عبارات الإستبيان على 5 بدائل (غير موافق بشدة / غير موافق / محايد / موافق / موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول-1: أبعاد وبنود إستبيان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

الأبعاد	عدد البنود	أرقام البنود
بعد العدالة التنظيمية	16	16،15،14،13،12،11،10،9،8،7،6،5،4،3،2،1
بعد الرضا الوظيفي	15	15،14،13،12،11،10،9،8،7،6،5،4،3،2،1

المصدر: برنامج SPSS v23

2. حساب صدق الإتساق الداخلي:

الفصل الثاني

قامت الطالبة بحساب الصدق الداخلي لمحاور الإستمائة المقدمة في هذا البحث، من أجل معرفة مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان حيث تم حساب معامل الإرتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لعبارات الإستمائة وكانت النتائج كالتالي:

جدول 2-2: صدق الإتساق الداخلي لبعد العدالة التنظيمية

البعد الأول	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة (SIG)
العبارة 1	0.637**	0.000
العبارة 2	0.675**	0.000
العبارة 3	0.622**	0.000
العبارة 4	0.504**	0.001
العبارة 5	0.732**	0.000
العبارة 6	0.625**	0.000
العبارة 7	0.472**	0.002
العبارة 8	0.840**	0.000
العبارة 9	0.766**	0.000
العبارة 10	0.477**	0.002
العبارة 11	0.847**	0.000
العبارة 12	0.766**	0.000
العبارة 13	0.491**	0.001
العبارة 14	0.576**	0.000
العبارة 15	0.762**	0.000
العبارة 16	0.517**	0.001

(**) النتائج دالة عند مستوى 0.01

المصدر: برنامج SPSS v23

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الإرتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الأول (العدالة التنظيمية) حيث أن جميع معاملات الإرتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية 0,01 و ذات إشارة موجبة ، مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية بين عبارات هذا البعد مع الدرجة الكلية للبعد نفسه حيث تراوحت بين 0.472 (العبارة 7) كحد أدنى إلى 0.847 كحد أقصى (العبارة 11)، بينما العبارة

الفصل الثاني

12 و13 و15 غير دالة إحصائية على مستوى معنوية 0,01 وذات إشارة موجبة، مما يعني لوجود علاقة إرتباط بين عبارات هذا البعد مع الدرجة الكلية .

جدول 2-3: صدق الإتساق الداخلي لبعد الرضا الوظيفي

البعد الثاني	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة (SIG)
العبارة 1	0.810**	0.000
العبارة 2	0.694**	0.004
العبارة 3	0.657**	0.000
العبارة 4	0.823**	0.001
العبارة 5	0.656**	0.000
العبارة 6	0.701**	0.000
العبارة 7	0.813 **	0.000
العبارة 8	0.652 **	0.000
العبارة 9	0.536**	0.000
العبارة 10	0.778**	0.000
العبارة 11	0.662**	0.000
العبارة 12	0.090	0.583
العبارة 13	0.222	0.168
العبارة 14	0.395*	0.012
العبارة 15	0.274	0.087

(**) النتائج دالة عند مستوى 0.01

(*) النتائج دالة عند مستوى 0.05

المصدر: برنامج SPSS v23

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الإرتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الثاني (بعد الرضا الوظيفي) حيث أن أكثر من نصف معاملات الإرتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية 0.01 ذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة إرتباط طردية بين عبارات هذا البعد مع الدرجة الكلية للبعد نفسه حيث تراوحت بين 0.395 (العبارة 14) كحد أدنى إلى 0.823 كحد أقصى (العبارة 4)

3- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

ثبات أداة القياس (reliability) هي الحصول على نفس الدرجة عند إعادة تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية على نتائج الاختبار، حيث يوجد عدة طرق إحصائية لقياس الثبات الأكثر شيوعاً هي طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) حيث يعتمد هذا الأخير على ثبات الإتساق الداخلي ويعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:¹

جدول 2-4: قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
31	0.94

المصدر: برنامج SPSS v23

الجدول رقم (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach) لاستبيان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمته 94% وهي نسبة جيدة باعتبارها القيمة تتجاوز النسبة المعيارية وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها.

ثانياً: إجراءات تطبيق أدوات البحث:

- تم التوجه إلى المؤسسة التي سيتم إجراء الدراسة فيها وتوزيع الاستبيانات وذلك بالاعتماد على رسالة التوجيه المقدمة من طرف الكلية لإجراء الدراسة التطبيقية بالمؤسسة والتي سهلت لنا الدخول إليها.
- حيث في يوم 2023 /05/01 تم الدخول إلى مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت- وطرح الانشغال القائم حيث تم توزيع 40 نسخة من الإستبيان، فتمت الإجابة عنهم جميعاً
 - وفي يوم 2023 /05/21 تم العودة إلى المؤسسة من أجل استرداد الاستبيانات الموزعة، حيث تم استرداد 40 نسخة، ما يعني أنه لم تتم إضاعة أي نسخة من مجموع الاستبيانات الموزعة على الموظفين

¹مجلة لعلوم الإحصاء ومناهج البحث العلمي لمحمد تيسير 2022

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد القيام بجمع المعلومات من الاستبيان الموزع ومعالجتها من خلال برنامج الإحصائي SPSS v24 (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المعتمدة في إجراءات تحليلات إحصائية بكافة أشكالها، وقد تم استخدام مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية تتمثل فيما يلي:

- ✓ ألفا كرونباخ: لمعرفة صدق وثبات أدوات الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- ✓ المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى تمركز إجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ✓ الإنحرافات المعيارية: لمعرفة وتقييم درجة تستقيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- ✓ معامل الارتباط (بيرسون): لإختبار صحة فرضيات ولقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ✓ تحليل الإنحدار الخطي: لإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

يتناول هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية ومحوري الدراسة (محور العدالة التنظيمية ومحور الرضا الوظيفي) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى عرض النتائج المتحصلة عليها.

أولاً: البيانات الشخصية:

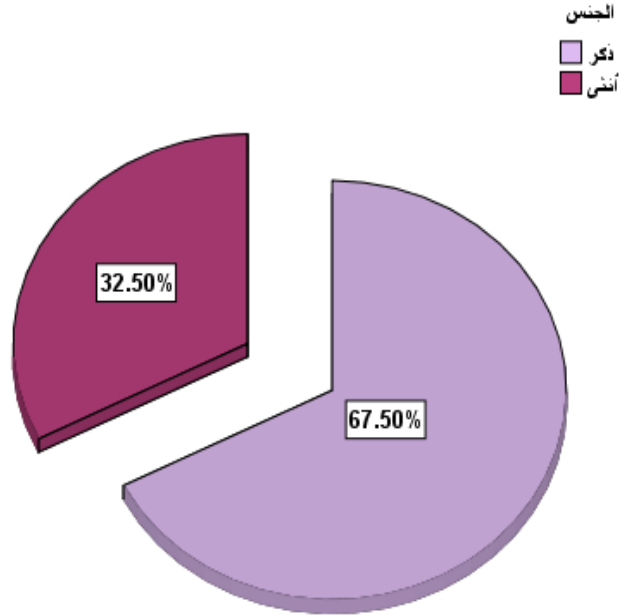
1. الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول-5 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	67.5%
	أنثى	13	32.5%
المجموع		40	100%

المصدر: برنامج SPSS v23

الشكل 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



إنطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ أن 65.5% من أفراد العينة هم ذكور في حين أن نسبة 32.5% من أفراد العينة هم إناث وهذا ما يدل على أنغلبية أفراد العينة هم ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل التقني الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة

2. السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول-6: توزيع أفراد العينة حسب السن

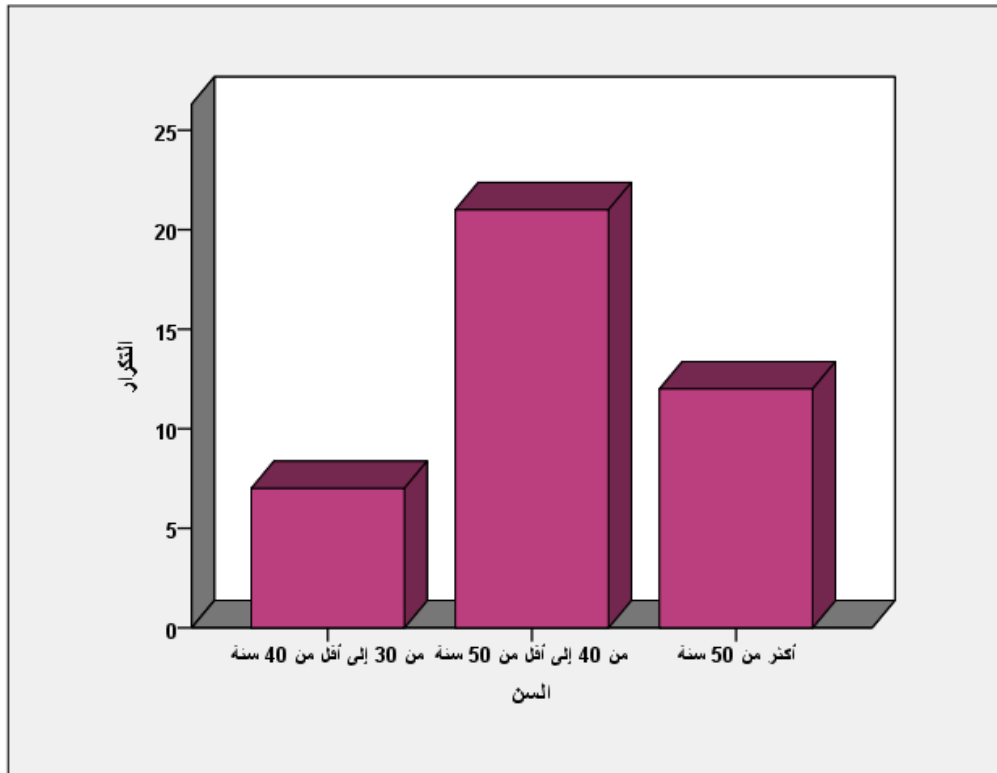
المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل تماماً من 30 سنة	0	0 %
	من 30 إلى أقل 40 سنة	7	17.5 %
	من 40 إلى أقل 50 سنة	21	52.5 %
	أكثر من 50 سنة	12	30 %
المجموع		40	100 %

المصدر : برنامج SPSS v23

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الغالبة في عينة البحث هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة حيث بلغت نسبتها 52.5% من أفراد العينة أي ما يقابل 21 فرداً، في حين أن الفئة أكثر من 50 سنة فقد بلغت نسبتها 30% أي ما يقابل 12 فرداً، ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة نسبة 17.5% أي ما يقابل 7 أفراد، في حين إنعدام وجود الفئة أقل من 30 سنة

ومن هنا نستنتج أن عنصر الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة غالب بصفة عامة على عينة الدراسة وهذا ما تحتاجه المؤسسة من الإستفادة من الخبرات والكفاءات المكتسبة طيلة مساهمهم العملي في حين أنها تحتفظ بعمالها من حيث الأقدمية

الشكل 2: توزيع أفراد العينة حسب السن



3. المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة:

جدول 2-7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
---------	-------	-----------	----------------

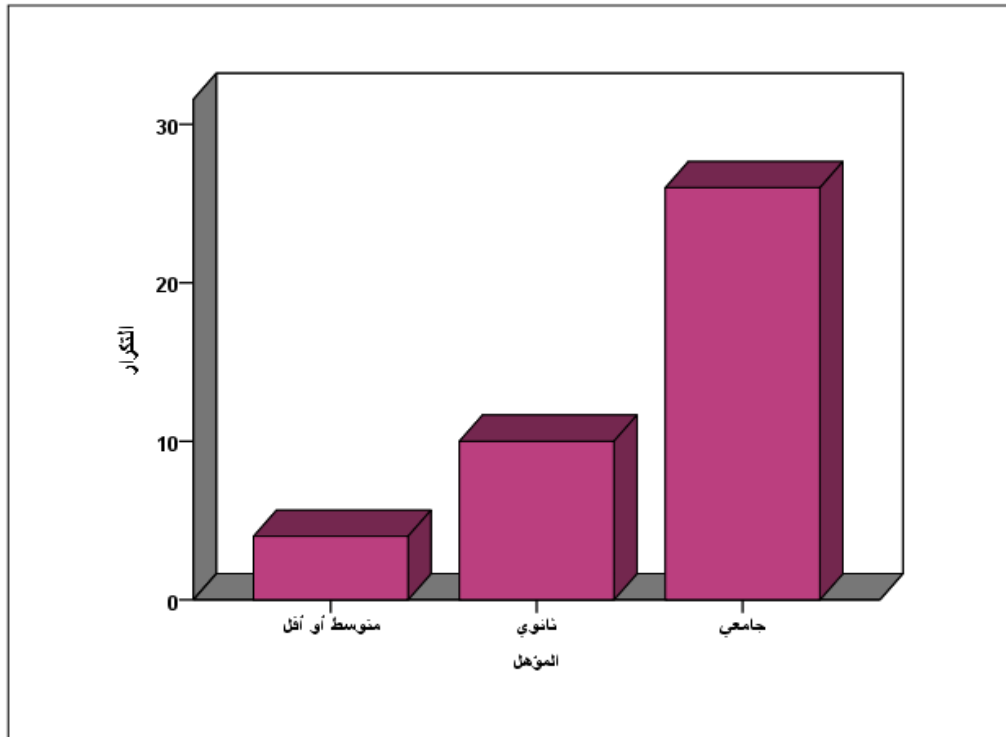
الفصل الثاني

المؤهل	متوسط أو أقل	4	10 %
	ثانوي	10	25 %
	جامعي	26	65 %
المجموع		40	100 %

المصدر: برنامج SPSS v23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي متمثل في المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 26 فردا بنسبة تقدر بـ 65% في حين يليه المستوى الثانوي بنسبة 25% بعدد يقدر بـ 10 أفراد من عينة الدراسة، أما بالنسبة لفئة المتوسط فما أقل فتحصلت على أصغر نسبة قدرت بـ 10% لكل منهما و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بالإتصالات الجزائر ولاية تيارت و كذا إحتياج الكفاءات و المستوى التعليمي في المجال الإداري لتسيير المؤسسة

الشكل 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



4. سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

جدول 2-8: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

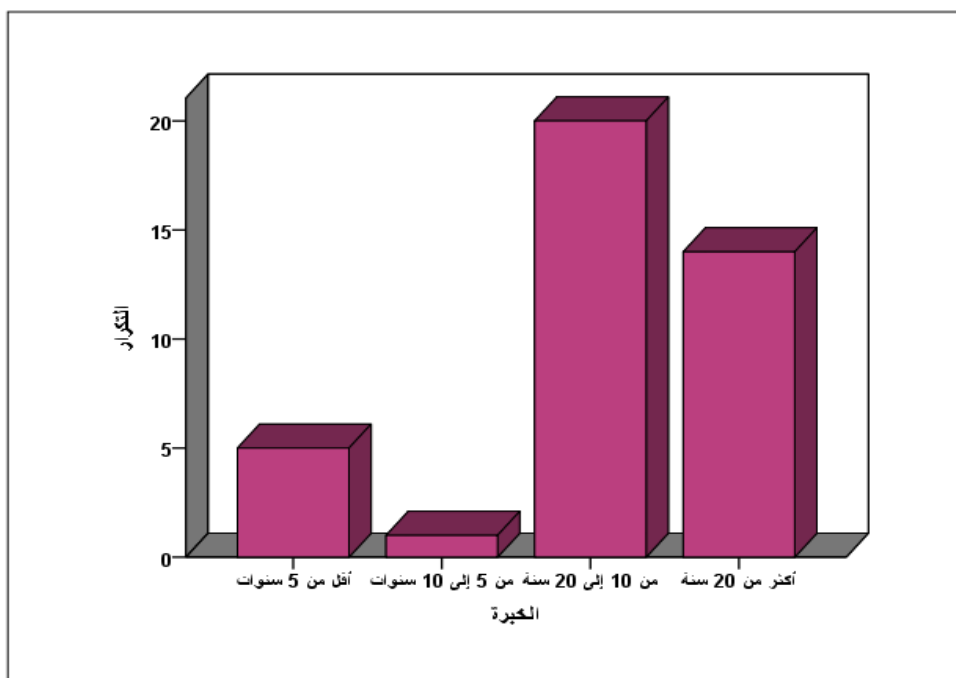
الفصل الثاني

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	1	2.5%
	من 10 إلى 20 سنة	20	50%
	أكثر من 20 سنة	14	35%
المجموع		40	100%

المصدر : برنامج SPSS v23

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الغالبة في عينة البحث هي الفئة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة حيث بلغت نسبتها 50% من أفراد العينة أي ما يقابل 20 فردا ، في حين أن الفئة أكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتها 35% أي ما يقابل 14 فرد و فئة الخبرة أقل من 15 سنة تحصلت على 12.5 % ، أما الفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات فتحصلت على أقل نسبة حيث قدرت بـ 2.5% أي ما يقابل فرد واحد فقط

الشكل 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الفصل الثاني

ثانيا: الدراسة الإحصائية للعدالة التنظيمية

فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى التكرار و النسبة المئوية لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 2-9 : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات البعد الأول

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات البعد الأول
3	1.300	3.275	6	17	4	8	5	يتناسب راتبى الشهري مع الجهود التى أ بذلا في عملي
			%15	%42.5	%10	%20	%12.5	
4	1.004	3.62	6	22	3	9	00	تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة
			%15	%55	%7.5	%22.5	%00	
4	0.769	3.650	3	24	9	4	00	تتساوى فرص التدريب بيني وبين زملائي
			%7.5	%60	%22.5	%10	%00	
4	0.875	3.550	3	23	7	7	00	تناسب متطلبات ومهام عملي مع مؤهلاتي
			%7.5	%57.5	%17.5	%17.5	00%	
4	0.932	3.450	4	18	10	8	00	يتم توزيع الموارد الأدوات اللازمة لإنجاز العمل على العمال بطريقة عادلة
			%10	%45	%25	%20	%00	
3	1.098	3.350	6	15	6	13	00	يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز
			%15	%37.5	%15	%32.5	%00	
4	0.841	3.400	1	21	12	5	1	تسمح الإدارة للعاملين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم
			%2.5	52.5 %	%30	%12.5	%2.5	
4	1.149	3.250	2	21	7	5	5	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين دون إستثناء
			%5	%52.5	%17.5	%12.5	%12.5	
4	1.108	3.450	6	16	11	4	3	وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية
			%15	%40	%27.5	10%	%7.5	
3	0.938	3.125	00	17	14	6	3	يمنح المدير للموظفين حق الاعتراض اتجاه القرارات التي يتخذها
			%00	%42.5	%35	%15	%7.5	
3	1.031	3.250	1	20	11	4	4	يتم تقييم أداء المظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع
			%2.5	50%	%27.5	%10	%10	
3	1.227	2.925	1	17	8	6	8	انت راض على الطرق والقوانين المتبعة من طرف الإدارة
			%2.5	%42.5	%20	%15	%20	
3	1.047	3.075	2	15	9	12	2	يتعامل الرئيس مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة
			5 %	%37.5	%22.5	%30	%5	
3	0.757	3.200	00	16	16	8	00	التكرار

الفصل الثاني

			% 00	% 40	% 40	% 20	% 00	%	يأخذ المسؤول أحوال الشخصية بعين الاعتبار
4	0.822	3.800	3	31	3	1	2	التكرار	يزرع المدير روح التعاون بين العاملين
			% 7.5	% 77.5	% 7.5	% 2.5	% 5	%	
4	0.822	3.850	7	25	3	5	0	التكرار	يسود الإحترام في التعاملات بين العاملين و المدير
			% 17.5	% 62.5	% 7.5	% 12.5	% 00	%	
3.338			المتوسط الموزون						
0.643			الإنحراف المعياري						

المصدر: برنامج SPSS v23

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على بعد العدالة التنظيمية (البعد الأول) بلغ 3.338 وانحراف معياري قدر بـ: 0.643 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي يعتبر ضمن مجال المتوسط من 2.60 إلى 3.3؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بنسبة معينة على العدالة التنظيمية في المؤسسة التي ينتمون إليها

وحسب وجهة نظر أفراد العينة نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة مرتفعة فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين 2.925 و 3.850 حيث أن العبارة رقم 16 (يسود الإحترام في التعاملات بين العاملين و المدير) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.850 و بانحراف معياري 0.822، أما العبارة رقم 15 (يزرع المدير روح التعاون بين العاملين) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.800 و بانحراف معياري قدر بـ 0.822، تليها العبارة رقم 03، 04، 05، 09 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.650 (تتساوى فرص التدريب بيني و بين زملائي) ، 3.550 (تتناسب متطلبات و مهام عملي مع مؤهلاتي) ، 3.450 للعبارتين (يتم توزيع الموارد و الأدوات اللازمة لإنجاز العمل على العمال بطريقة عادلة) و (وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية) ، أما بالنسبة للعبارات 12 ، 13 و 10 إحتلوا المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.925، 3.075 ، 3.125 على التوالي

الفصل الثاني

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات البعد الأول
4	1.260	3.475	6	22	2	5	5	التكرار يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع ما أتمتع به من مؤهلات وخبرات
			%15	55%	5%	12.5%	%12.5	
4	0.797	3.92	7	27	2	4	00	التكرار أشعر بالمرونة عن تأدية عملي
			17.5%	67.5%	5%	10%	%00	
4	0.916	4.075	15	16	6	3	00	التكرار نتبادل الإحترام والتقدير مع زملاء المؤسسة
			37.5%	%40	15%	7.5%	% 00	
3	1.166	3.350	5	16	12	2	5	التكرار أشعر أن نظام الترقيات يناسب طموحاتي وآمالي
			12.5%	%40	30%	5%	12.5%	
4	1.318	3.575	10	17	4	4	5	التكرار يتناسب رتبتي مع جهدي المبذول في العمل
			25%	%42.5	%10	10%	12.5%	
3	1.141	3.325	6	13	12	6	3	التكرار أنا راضي على نمط الإشراف في المؤسسة
			% 15	32.5%	30%	15%	7.5%	
3	1.399	3.300	8	15	5	5	7	التكرار الراتب الذي أحصل عليه يسد حاجاتي الأساسية التي أحرص عليها
			20%	%37.5	12.5%	% 12.5	%17.5	
4	1.154	3.525	7	18	7	5	3	التكرار إن فرض الترقية تحفزني لتنمية مهاراتي
			17.5%	45%	% 17.5	% 12.5	7.5%	
4	1.109	3.500	7	16	9	6	2	التكرار تبني المدير لأسلوب المناقشة والحوار لحل مشاكل العمل
			17.5%	% 40	22.5%	%15	%5	
4	1.236	3.400	5	21	4	5	5	التكرار الإجازات التي أحصل عليها من عملي مناسبة
			12.5%	%52.5	%10	12.5%	%12.5	
4	1.036	3.550	8	14	10	8	00	التكرار توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية
			20%	35%	25%	20%	00%	
4	0.757	3.875	7	23	8	2	00	التكرار يعتمد المشرفون على المراقبة المستمرة في العمل
			%17.5	57.5%	% 20	5%	00%	
4	0.863	4.150	15	19	3	3	00	التكرار أثابر دائما في العمل حتى ولو واجهتني العديد من المشاكل
			%37.5	%47.5	%7.5	7.5%	%00	
4	0.802	4.350	19	18	2	00	1	التكرار أنا فخور بالعمل أثناء تأدية وظيفتي
			47.5%	45%	5%	00%	% 2.5	
3	0.802	3.025	5	9	11	12	3	التكرار أشعر بضعف الدافعية للعمل وذلك لغياب فرص الترقية
			12.5%	22.5%	27.5%	30%	7.5%	

الفصل الثاني

3.626	المتوسط الموزون
0.655	الانحراف المعياري

ثالثاً: الدراسة الإحصائية للرضا الوظيفي:

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة، فقد تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات المحور كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول 2-10 : النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارة البعد الثاني

المصدر: برنامج SPSS v23

المصدر: برنامج SPSS v23

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على بعد العدالة التنظيمية (البعد الثاني) بلغ 3.626 وانحراف معياري قدر بـ: 0.655 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي يعتبر ضمن مجال الموافقة من 3.40 إلى 4.19؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة التي ينتمون إليها إلى حد ما

وحسب وجهة نظر أفراد العينة نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة مرتفعة فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين 3.025 و 4.350 حيث أن العبارة رقم 14 (أنا فخور بالعمل أثناء تأدية وظيفتي) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.350 و بانحراف معياري 0.802 ، أما العبارة رقم 13 (أنا دائماً في العمل حتى و لو واجهتني العديد من المشاكل) جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.150 و بانحراف معياري قدر بـ 0.863، تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,075 و بانحراف معياري قدر بـ 0.916 (نتبادل الإحترام و التقدير مع زملاء المؤسسة) ، أما بالنسبة للعبارة 15 ، 7 و 6 إحتلوا المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.025، 3.300 ، 3.325 على التوالي

المبحث الثالث: نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة، بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى (H1) على دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-

للتأكد من صحة الفرضية سنحاول تقدير العلاقة بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال معامل الارتباط لبيرسون r ، إذ يسمع لنا معرفة مدى تناسق المتغيرات تتراوح قيمته بين -1 و 1 حيث تبين إشارته السالبة أو الموجبة طبيعة العلاقة العكسية أو الطردية ما بين المتغيرات وقيمتها المطلقة تبين قوة الارتباط الخطي بينها والجدول التالي يوضح نتائج إختبار معامل الارتباط

جدول 2-11 : نتائج إختبار معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		العدالة التنظيمية		
معامل الارتباط	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	
0.861	0.000	/	1	العدالة التنظيمية
/	1	0.861	0.000	الرضا الوظيفي

المصدر: برنامج SPSS v23

من خلال النتائج الموضحة التي تبين وجود علاقة إرتباط طردية بين محور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى عمال إتصالات الجزائر بمعامل إرتباط قدر بـ 86,1% ومستوى معنوية أقل من 0,01 وانطلاقا من نتائج هذا الإختبار نستنتج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال مرتبط بمدى العدالة التنظيمية المطبقة ومنه نستطيع تأكيد الفرضية الأولى H1

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية (H2) على أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-

الفصل الثاني

للتأكد من صحة الفرضية سنقوم بدراسة التأثير بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال معامل الإنحدار الخطي البسيط، إذ يسمح لنا معرفة مدى أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار

جدول 2-12: نتائج تحليل إختبار التباين (للتأكد من صلاحية النموذج)

قيمة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000 ^b	109.383	12.434	1	12.434	الإنحدار
		0.114	38	4.320	الخطأ

المصدر: برنامج SPSS v23

جدول 2-13: معامل الإنحدار الخطي بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

R ²	R	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.742	0.861	0.030	2.255		0.289	0.652	الثابت
		0.000	10.459	0.861	0.084	0.878	العدالة التنظيمية

المصدر: برنامج SPSS v23

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود أثر للبعد المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) إستنادا إلى قيمة T المحسوبة التي هي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (1%)؛ و بالإعتماد على قيمة R التي بلغت نسبتها 0.861 و قيمة R² التي قدرت بـ 0.742 مما يقتضي قبول الفرض الذي يؤيد وجود أثر ذي دلالة إحصائية في النموذج الفرضي

وهذا يعني أن المبحوثون يتأثر رضاهم الوظيفي من خلال تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية وفقا لتصوراتهم تأسيسا على ما سبق يتضح صحة الفرضية الثانية التي تنص على: أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية لإتصالات الجزائر من خلال توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة و المتمثلة في الموظفين الإداريين على مستوى المؤسسة ، و من بعد تفريغ البيانات ، ووضع قاعدة المعطيات تم الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS للتوصل إلى نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات و التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية،و الرضا الوظيفي على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر ، فتبين أن هناك إدراك متوسط من العمال للعدالة التنظيمية ، و شعور عالي معتبر بالرضا الوظيفي وتوصلنا أن هناك علاقة طردية متوسطة بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي فكلما كان إدراك العدالة عالي يرتفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي



خاتمة عامة

بعد أن تطرقنا إلى الجوانب النظرية والميدانية للبحث المتمثلة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات، دراسة حالة هي إتصالات الجزائر تيارت، والتوصل إلى إجابات لأسئلة الدراسة.

تظل العدالة التنظيمية موضع اهتمام بحثي كبير، حيث يقارن الأفراد وضعهم بحالة زملائهم أو تصورات العمال للعدالة في مكان العمل،

من خلال مبادئ العدل والمساواة والأخلاق والدقة والالتزام عند الأفراد وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات المطبقة في المؤسسة

يحتاج الأفراد إلى الشعور بالعدالة والإنصاف والمساواة في المعاملة، توفير مناخ عمل مناسب.

كما تطرقنا لجميع الجوانب التي تخص الرضا الوظيفي كدراسة نظرية، وتوصلنا بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسة للتنظيم أي الإحساس بالإنتماء لمكان العمل نتيجة عدة عوامل إيجابية متراكمة في المنظمة.

كانت هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة الارتكاز للإنطلاق في محاولة الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده: ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتأثيرها عليه؟

ومن خلال طرح التساؤلات وفرض الفرضيات وإختبارها توصلنا إلى عدة نتائج، سنقوم بسردها

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين إدراك العاملين في إتصالات الجزائر إلى العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي من بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان الموزع في الدراسة، وتوزيعه على عينة بلغت 40 عامل وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والتحليل تم التوصل للنتائج التالية:

نتائج الفصل الأول:

- مستوى إدراك عمال إتصالات الجزائر للعدالة التنظيمية متوسط
- مستوى شعور عمال إتصالات الجزائر بالرضا الوظيفي معتبر

نتائج الفصل الثاني:

- للعدالة التنظيمية أثر إيجابي على الشعور بالرضا الوظيفي

- توجد علاقة قوية وإيجابية وطرديّة بين العدالة التنظيمية بجميع عباراته والرضا الوظيفي بجميع عباراته

توصيات وإقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والإستنتاجات التي توصلنا لها فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات، والتي نأمل أن تساهم في التطوير والتحديث في المجال الإداري:

- التركيز على أهمية الجانب النفسي للعامل، لأنه هو القوة الدافعة للمنظمة، من خلال تحسيسهم بالإهتمام والمشاركة في صنع القرارات، ورسم الرؤية المستقبلية للمنظمة مما يولد شعور داخلي لديهم شعور إيجابي بالثقة والرضا لهذه المنظمة لأن نجاحها من نجاحهم
- الإهتمام بالتوزيع العادل للمهام والأعباء الوظيفية للعمال، وذلك من خلال التركيز على ما تتطلبه الوظيفة من صعوبات، وليس على أساس المؤهلات، والإهتمام بالمحفزات المادية والمعنوية على حد سواء باختلاف مستويات العمال وثقافتهم
- فتح قنوات للحوار مع العمال من خلال التواصل الإيجابي الذي يمنحهم مساحة للتعبير عن متطلباتهم وعن إنشغالاتهم وأعبائهم حول العمل داخل المؤسسة مما يولد أفكار إيجابية لتحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجاباً على ثقة العمال بالمنظمة ويعزز الرضا بينهم



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) عمر طالب الريماوي، العينات في البحوث العلمية، المعترز للنشر والتوزيع سنة 2018.
- 2) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- 3) يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم النحوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017 ص 180.

المذكرات والاطروحات:

- 1) أيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2018م.
- 2) بلي فاطمة الزهراء، بورباني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019.
- 3) بن حواسة بسمة، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال، جامعة جيجل، 2016-2015.
- 4) توالي وسيلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019-2018.
- 5) حماز ربيحة، حمادوش دلال، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2020.
- 6) حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 7) حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة.
- 8) رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.
- 9) زيان سارة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة قدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022.
- 10) سناء محمد عطا الدراية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 11) شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015-2014.

- 12) صبري امال, بوربيع كريمة, أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي, مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير, تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد الصديق بن يحي, جيجل, الجزائر, 2017-2018.
- 13) طالب فيروز, أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماستر في علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر. 2019-2020.
- 14) قصة راضية, العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير, تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2017-2018.
- 15) لينا محمد سالم البوق, إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية والإدارية, جامعة نايف العربية لعلوم الأمن, الرياض, 2014.
- 16) ماهر علي, أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي, رسالة ماجستير, دمشق, 2013.
- 17) مروان أحمد حويجي, أثر العوامل السببية للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2008.
- 18) وفاء العمري, العدالة التنظيمية وأثرها بالرضا الوظيفي, مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الإدارية التنفيذية, اختصاص موارد بشرية, المعهد العالي لإدارة الأعمال, سوريا, 2020.

المقالات في الدوريات:

- 1) رشدي عبد اللطيف وادي, والعدالة التنظيمية, مجلة البحوث التجارية المعاصرة, مجلة (21), العدد الأول, جامعة سوهاج, 2007.
- 2) الخشروم محمد مصطفى, دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, ع2, مج 02, 2010.
- 3) عصام حبيد وفداء ناصر, أثر انتهاك النفسي في نية ترك العمل, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 30, العدد الأول, 2014.
- 4) ناظم جواد الزبيدي, طيف نوري عبد الحميد, العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية, مجلة البحوث جامعة حلب, سوريا, ع 32, 2002.
- 5) محمد تيسير, مجلة لعلوم الإحصاء و مناهج البحث العلمي 2022.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Konovsky.M. A.&Fclger.R . The. Effects of procedures .social accounts. And benefits level on victims layoffreactions .journal of Applied Social psychology .1991.21(8) . -650p.

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عن موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت- حيث تحددت المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت-؟

ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة والإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم إختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 40 موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تيارت- وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون والإنحدار الخطي إعتقادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

- توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

الكلمات المفتاحية:

❖ العدالة التنظيمية

❖ الرضا الوظيفي

Abstract

This study aimed to reveal the impact of organizational justice on the job satisfaction of the employees of Algeria Telecom Corporation – Tiaret – where the main problem of this study was identified by the following main question: Is there an effect between organizational justice and job satisfaction among the employees of Algeria Telecom Corporation – Tiaret?–

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach appropriate to the nature of the study and the questionnaire were used as a tool for collecting data and information for this study. For Social Sciences SPSS, the study reached the following results:

– There is a positive, statistically significant relationship at the level of significance <0.05 (α) for organizational justice and job satisfaction.

– There is a statistically significant effect at the significance level <0.05 (α) for organizational justice and job satisfaction.

keywords:

- Organizational justice
- Job satisfaction



الملاحق

الملاحق

أحيط سيادتكم علما بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الإدارة الأعمال، تحت عنوان: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا في إتمام هذا البحث، نحن نقدر وقتكم الثمين الذي تمنحوننا إياه لملء هذه الاستمارة لذا نرجو منكم تحري الدقة في الإجابة ووضع علامة (x) في خانة واحدة أمام كل عبارة وهذا للخروج بنتائج قريبة إلى الدقة،

ومرة أخرى نشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل التقدير والاحترام

الملحق رقم: 1 استبيان العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من سنة 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة وأكثر

3- المؤهل العلمي: متوسط وأقل ثانوي جامعي

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي.					
2- تتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة.					
3- تتساوي فرص التدريب بيني وبين زملائي.					
4- تتناسب متطلبات ومهام عملي مع مؤهلاتي.					
5- يتم توزيع الموارد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على العمال بطريقة عادلة					
6- يعتمد المدير في تقديرات وتقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز.					
7- تسمح الإدارة للعاملين بمناقشة القرارات التي تتخذها بحقهم.					
8- يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع عاملين دون استثناء.					
9- وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية.					
10- يمنح المدير للموظفين حق الاعتراض تجاه القرارات التي يتخذها.					
11- يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع.					
12- أنت راضا عن طرق وقوانين المتبعة من طرف الإدارة.					
13- يتعامل الرئيس مع العاملين بطريقة موضوعية وعادلة.					
14- يأخذ المسؤول أحوالي الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار متعلق بوظيفتي.					
15- يزرع المدير روح التعاون بين العاملين.					
16- يسود الإحترام في التعاملات بين العاملين والمدير.					

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

ثانياً: الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع ما أتمتع به من مؤهلات وخبرات.					
2- أشعر بالمرونة عن تأدية عملي.					
3- تتبادل الإحترام والتقدير مع زملاء في المؤسسة.					
4- أشعر أن نظام الترقيات يناسب طموحاتي وأماني.					
5- يتناسب راتبي مع جهدي المبذول في العمل.					
6- أنا راضي على نمط الإشراف في المؤسسة.					
7- الراتب الذي أحصل عليه يسد حاجاتي الأساسية التي أحرص عليها					
8- إن فرص الترقية تحفزني لتنمية مهاراتي.					
9- تبني المدير لأسلوب المناقشة والحوار لحل مشاكل العمل.					
10- الإجازات التي احصل عليها من عملي مناسبة.					
11- توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطاء المهنية والأضرار الصحية.					
12- يعتمد المشرفون على المراقبة المستمرة في العمل.					
13- أتاير دائما في العمل حتى ولو واجهتني العديد من المشاكل.					
14- أنا فخور بالعمل أثناء تأدية وظيفتي.					
15- أشعر بضعف الدافعية للعمل وذلك لغياب فرص الترقية.					

الملحق رقم 2: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	67.5	67.5	67.5
أنثى	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	17.5	17.5	17.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	52.5	52.5	70.0
أكثر من 50 سنة	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط أو أقل	4	10.0	10.0	10.0
ثانوي	10	25.0	25.0	35.0
جامعي	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	5	12.5	12.5	12.5
من 5 إلى 10 سنوات	1	2.5	2.5	15.0
من 10 إلى 20 سنة	20	50.0	50.0	65.0
أكثر من 20 سنة	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم : 3 : نتائج معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	31

الملحق رقم : 4 : نتائج الإتساق الداخلي بين العدالة الوظيفية و الدرجة لكلية

المجموع الكلي		
المجموع الكلي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
أبدلا التي الجهود مع الشهري راتي يتناسب عملي في	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الخاصة الظروف مع العمل ساعات تتناسب	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
زملاني بين و بيني التدريب فرص تتساوى	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
مؤهلاتي مع عملي مهام و متطلبات تتناسب	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
لإنجاز اللازمة الأدوات المواردو توزيع يتم عادلة بطريقة العمال على العمل	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
على الأداء تقييم تقديرات في المدير يعتمد وإنجاز جهد من الموظف مايبذله	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
التي القرارات بمناقشة للعاملين الإدارة تسمح بحقهم تتخذها	Pearson Correlation	.465**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
جميع على الإدارية القرارات تطبيق يتم إستثناء دون العاملين	Pearson Correlation	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
للدورات الموظفين ترشيح في شفافية وجود التدريبية	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
للدورات الموظفين ترشيح في شفافية وجود التدريبية	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
اتجاه الإعترض حق للموظفين المدير يمنح يتخذها التي القرارات	Pearson Correlation	.378*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	40
واضحة معايير على بناء المظفين أداء تقييم يتم للجميع مفهومة و	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
من المتبعة القوانين و الطرق على راض انت الإدارة طرف	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
موضوعية بطريقة العاملين مع الرئيس يتعامل عادلة و	Pearson Correlation	.395*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	40

بعين الشخصية أحوال المسؤول يأخذ الإعتبار	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
العاملين بين التعاون روح المدير يزرع	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
و العاملين بين التعاملات في الإحترام يسود المدير	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

الملحق رقم : 5 : نتائج الإتساق الداخلي بين الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية

		المجموع الكلي
المجموع الكلي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
من به أتمتع ما مع أنقاضه الذي الأجر ينتسب خبرات و مؤهلات	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
عملي تأدية عن بالمرونة أشعر	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
المؤسسة زملاء مع التقدير و الإحترام نتبادل	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
طموحاتي يناسب الترقيات نظام أن أشعر وأمالي	Pearson Correlation	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
العمل في المبدول جهدي مع رتبتي يتناسب	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
المؤسسة في الإشراف نمط على راضي أنا	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
حاجاتي يسد عليه أحصل الذي الراتب عليها أحرص التي الأساسية	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
مهاراتي لتنمية تحفزني الترقية فرض إن	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
لحل الحوار و المناقشة لأسلوب المدير تبني العمل مشاكل	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	40
مناسبة عملي من عليها أحصل التي الإجازات	Pearson Correlation	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
من أمن مناخ ولزملاني لي توفر المؤسسة الصحية الأضرار و المهنية الأخطار	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
في المستمرة المراقبة على المشرفون يعتمد العمل	Pearson Correlation	.028
	Sig. (2-tailed)	.863
	N	40
العديد واجهتني لو و حتى العمل في دائما أثار المشاكل من	Pearson Correlation	.129
	Sig. (2-tailed)	.428

	N	40
وظيفتي تأدية أثناء بالعمل فخور أنا	Pearson Correlation	.287
	Sig. (2-tailed)	.073
	N	40
لغياب وذلك للعمل الدافعية بضعف أشعر الترقية فرص	Pearson Correlation	.263
	Sig. (2-tailed)	.101
	N	40

الملحق رقم : 6 : نتائج تحليل معامل الإنحدار بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.742	.735	.33716

a. Predictors: (Constant), العدالة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.434	1	12.434	109.383	.000 ^b
Residual	4.320	38	.114		
Total	16.754	39			

a. Dependent Variable: الرضا

b. Predictors: (Constant), العدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.652	.289		2.255	.030
العدالة	.878	.084	.861	10.459	.000

a. Dependent Variable: الرضا

الملحق رقم : 7 : نتائج معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

Correlations

		العدالة	الرضا
العدالة	Pearson Correlation	1	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الرضا	Pearson Correlation	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم : 8 : نتائج التجزئة النصفية لإستبيان العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.891
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.886
		N of Items	15 ^b
	Total N of Items		31
Correlation Between Forms			.880
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.936
	Unequal Length		.936
Guttman Split-Half Coefficient			.933