

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة -
دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للصناعات الغذائية بولاية قالمة-

إشراف الدكتور:

محمد بوناب

إعداد الباحثة:

نسرین نعمون

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل العلمي،

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور "محمد بوناب" لكل ما قدمه لي من توجيهات ومعلومات قيمة على مستوى المنهجية والمضمون، والتي ساهمت في إثراء جوانب هذا الموضوع، وكان بحق نعم الناصح لإنهاء هذا العمل في أفضل صورة كما هو عليه اليوم.

وبعدها، فالشكر موصول لكل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأخص بالذكر الدكتور "قدوم لزهر".

إهداء

إلى قُدوتي في النجاح " أبي"، وسندي في الحياة " أمي".

إلى أخواتي الأعزاء.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل...

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير.....
ب	إهداء.....
ج	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
1	مقدمة الموضوع.....
12	الفصل الأول: العدالة التنظيمية.....
13	مقدمة الفصل.....
14	المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.....
14	المطلب الأول: تطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.....
16	المطلب الثاني: تعريف العدالة التنظيمية.....
18	المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية.....
22	المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية.....
24	المبحث الثاني: مراحل إدراك العدالة التنظيمية وطرق الاستجابة المرتبطة بها، محدداتها، أهدافها ومعوقاتها.....
24	المطلب الأول: مراحل إدراك العدالة التنظيمية وطرق الاستجابة المرتبطة بها
27	المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية.....
37	المطلب الثالث: أهداف العدالة التنظيمية.....
38	المطلب الرابع: معوقات العدالة التنظيمية.....
40	المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية.....
40	المطلب الأول: العدالة التوزيعية.....
43	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية.....

44	المطلب الثالث: العدالة التفاعلية.....
45	المطلب الرابع: العدالة التقييمية.....
47	خلاصة الفصل.....
48	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية.....
49	مقدمة الفصل.....
50	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
50	المطلب الأول: التطور التاريخي للاهتمام بالرضا الوظيفي.....
53	المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي.....
55	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي.....
57	المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.....
59	المبحث الثاني: أنواع، مظاهر الرضا الوظيفي، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.....
59	المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي.....
61	المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي.....
63	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي.....
66	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
70	المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.....
70	المطلب الأول: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.....
72	المطلب الثاني: دور العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.....
73	المطلب الثالث: دور العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.....
75	المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.....
77	خلاصة الفصل.....
78	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....

79مقدمة الفصل
80المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
80المطلب الأول: نشأة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " وتطورها
81المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
82المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "مطاحن عمر بن عمر".....
89المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجهاوحدودها
89المطلب الأول: منهج الدراسة
89المطلب الثاني: حدود الدراسة
90المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة
97المبحث الثالث: أداة الدراسة
97المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
98المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
100المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
110المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
113خلاصة الفصل
114الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
115مقدمة الفصل
116المبحث الأول: مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة فيالمؤسسة محل الدراسة
116المطلب الأول: بعد العدالة التوزيعية
119المطلب الثاني: بعد العدالة الإجرائية
121المطلب الثالث: بعد العدالة التفاعلية
123المطلب الرابع: بعد العدالة التقييمية
128المبحث الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محلالدراسة

128	المطلب الأول: بعد الأجر.....
130	المطلب الثاني: بعد محتوى العمل.....
132	المطلب الثالث: بعد فرص الترقية.....
134	المطلب الرابع: بعد نمط الإشراف.....
135	المطلب الخامس: بعد فرق العمل.....
137	المطلب السادس: بعد ظروف العمل المادية.....
139	المطلب السابع: تفسير إجابات الأفراد حول المحور الثاني "الرضا الوظيفي" بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".....
143	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
143	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة.....
148	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
153	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
157	خلاصة الفصل.....
155	خاتمة الموضوع.....
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
90	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	01
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	02
93	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	03
94	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية	04
95	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	05
100	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	06
101	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للبعد	07
102	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة الإجرائية" والدرجة الكلية للبعد	08
103	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التفاعلية" والدرجة الكلية للبعد	09
104	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التقييمية" والدرجة الكلية للبعد	10
105	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجر" والدرجة الكلية للبعد	11
106	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "محتوى العمل" والدرجة الكلية للبعد	12
107	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرص الترقية" والدرجة الكلية للبعد	13
108	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تمط الإشراف" والدرجة الكلية للبعد	14
109	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " فرق العمل" والدرجة الكلية للبعد	15

110	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل المادية" والدرجة الكلية للبعد	16
117	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات البعد الأول للعدالة التنظيمية "العدالة التوزيعية"	17
119	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات البعد الثاني للعدالة التنظيمية "العدالة الإجرائية"	18
122	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات البعد الثالث للعدالة التنظيمية "العدالة التفاعلية"	19
124	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات البعد الرابع للعدالة التنظيمية "العدالة التقييمية"	20
125	مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	21
129	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات بعد "الأجر"	22
131	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات بعد "محتوى العمل"	23
133	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر " حول بعد "قرص الترقية"	24
134	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات بعد " نمط الإشراف"	25
136	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات بعد " فرق العمل"	26
138	إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر " حول عبارات بعد "ظروف العمل المادية"	27
140	مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	28
145	نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov" لعينة الدراسة	29

149	نتائج تقديرات معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	30
151	نتائج اختبار فيشر لنموذج عينة الدراسة	31
152	معامل التحديد لنموذج عينة الدراسة	32
155	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول المحور الأول "العدالة التنظيمية"	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	01
25	مراحل بناء إدراك العدالة عند العاملين	02
26	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	03
71	إدراك العدالة التوزيعية من قبل العامل	04
72	العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي	05
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	06
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	07
92	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	08
94	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	09
95	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية	10
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية	11
126	إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	12
141	مستوى رضا الأفراد عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي	13
146	إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الدراسة	14
147	نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج الدراسة	15
148	نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	16

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان الدراسة
02	قائمة محكمي استبيان الدراسة

شهدت بيئة الأعمال تطورات عديدة مست الكثير من المجالات خاصة الاقتصادية والاجتماعية، ما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات واشتداد حدة المنافسة فيما بينها، حيث أصبحت كل مؤسسة تبحث عن سبل مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستمرارية والبقاء، وفي ظل هذا أدركت المؤسسات أهمية المورد البشري، باعتباره عنصر فعال والركيزة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة في القيام بجميع وظائفها وتحقيق أهدافها فتزايد بذلك اهتمام الباحثين بالجانب النفسي والإنساني له.

حيث يجب على أي مؤسسة مهما كان نوعها الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته والحفاظ عليه، وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التخلي عن السياسات التنظيمية السلبية وعلى رأسها تلك القائمة على البيروقراطية والظلم، وتبني قيم العدالة والنزاهة والحيادية بين العاملين، حيث موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد للكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للمورد البشري، فتطبيق العدالة أصبح أحد المتطلبات الأساسية للإدارة لدورها في إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية للعمال، وتأثيرها في زيادة كفاءة العاملين وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وتعزيز ثقتهم في إدارتهم وتعاونهم على أداء مهامهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

كما وترتبط العدالة التنظيمية بشكل مباشر بالعديد من المتغيرات التنظيمية من أهمها الرضا الوظيفي، الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكلة إلى العامل، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة من حيث زيادة الأرباح والعوائد المادية لها، بالإضافة إلى أن الرضا يمكن المؤسسات من الاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة.

1. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أن العدالة التنظيمية موضوع ذو أهمية كبرى تسعى إلى تحقيقه معظم المؤسسات، والذي يؤثر على العاملين وسلوكياتهم تأثيرا مباشرا، خاصة وأنها تعتبر حافزا لتنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما لا يخفى على أحد أن الكثير من العاملين في المؤسسات يشكون الظلم وعدم المساواة في العمل. إضافة إلى أن الاهتمام بالعاملين من طرف المؤسسات يتطلب معرفة شاملة لمختلف جوانب تحقيق هذه الظاهرة، هنا أيضا تبرز أهمية الموضوع كونه يلقي الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية، أهم مبادئها ومختلف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، وبالتالي إثراء الجانب المعرفي للفرد عموما والمديرين والمسؤولين خاصة حول هذه الظاهرة، لاسيما وأنها تدرس أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتعد من الدراسات القليلة التي اهتمت بذلك.

2. أسباب اختيار الموضوع:

يندرج هذا الموضوع ضمن اهتمام الباحثة أكثر من غيره من المواضيع، لأنه يدرس جانبا مهما من جوانب السلوك التنظيمي للعاملين، والذي لا يقل أهمية عن الجانب المادي حيث أن الكثير من الدراسات تهتم بالجانب المادي للمؤسسة وكيفية تحقيق الأرباح وزيادة العوائد، فتسعى الباحثة إلى اكتشاف معلومات جديدة حول كيفية الاهتمام بالعاملين واستثمار قدراتهم من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة.

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي نادرا ما تم التطرق إليها ودراستها في المؤسسات الجزائرية، رغم أنها أصبحت محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ولأنها تدرس السلوك التنظيمي للمورد الأكثر أهمية وفعالية بالنسبة للمؤسسة وهو المورد البشري.

يعالج الموضوع مشكلة تعاني منها العديد من المؤسسات ألا وهي اختلاف إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة داخلها والتي تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي لديهم.

من بين أسباب اختيار الموضوع أيضا هو ربطه بأحد أهم المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين، وهو الرضا الوظيفي وتحسيس المؤسسات الجزائرية أن الاهتمام بالمورد البشري وتحقيق رضاه

أصبح لزاما عليها من أجل مواكبة المؤسسات الكبرى، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات تعاني من مشكل انتشار المظاهر السلبية كارتفاع معدلات الغياب واللامبالاة في العمل.

3. أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إدراك للعدالة التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- تحليل تأثير العدالة التنظيمية المدركة من طرف العاملين في مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- تحديد الفروق في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

4. إشكالية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فإنه لا بد من الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية المدركة من طرف العاملين في مستوى الرضا الوظيفي لديهم في مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة؟

و تتجزأ هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة تأثير أو ارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمؤسسة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم ؟

5. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة، تم طرح فرضيتين رئيسيتين، تتعلق الأولى بتحديد تأثير العدالة التنظيمية والعلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتختص بدراسة الفروق في إجابات الأفراد التي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم في المؤسسة.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

وتتبع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعالج كل منها بعدا من أبعاد العدالة التنظيمية وكانت كما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية تتمثل في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لحالتهم الاجتماعية عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

6. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي أنسب منهج يتماشى مع أهداف الدراسة، حيث تم وصف الظاهرة في الجانب النظري والتعريف بمختلف جوانبها وعرض العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، بعدها وبالاعتماد على أداة الدراسة الرئيسية ألا وهي استمارة الأسئلة تم استجواب عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم وتحديد مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية وكذلك قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وفي الأخير تحليل إجاباتهم وتفسيرها لاستخلاص مجموعة النتائج حول الظاهرة المدروسة.

7. الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذا البحث على بعض الدراسات السابقة التي ساهمت في إثراء الموضوع ومحاولة الإلمام بجميع جوانبه، كما وساعدت هذه الدراسات في التطرق إلى بعض المفاهيم التي لم يتم التطرق إليها سابقاً، ومن بين أهم الدراسات ما يلي:

أ- دراسة صفية شقراني، عائشة شتاتحة، 2018، بعنوان قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط:

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على 60 عاملاً.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للعدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، كذلك بينت الدراسة وجود أثر لبعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، بينما لا يوجد أثر لبعد العدالة الإجرائية المدركة على الرضا الوظيفي.

وعلى ضوء هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تدعو في مجملها المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

ب- دراسة معروف هواري، 2018، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج بوعرييج:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ومستوى القدرات الإبداعية لديهم، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة على عينة مكونة من 105 موظف تابعون لمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج بوعرييج.

توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين متوسطة، بينما مستوى القدرات الإبداعية لديهم مرتفع، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

وفي الأخير إقترح الباحث مجموعة من التوصيات دعت في مجملها إلى زيادة اهتمام المؤسسة بمدى رضا الموظف عن وظيفته وذلك لما له من ارتباط وثيق بالجانب الإبداعي وخاصة ما تعلق بالأجر والترقية، إضافة إلى تشجيع الموظفين على ترقية وتبادل الأفكار التي تساهم في تطوير العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال تنظيم الملتقيات والندوات والورشات وأيضا المسابقات الدورية لتشجيع العمل الإبداعي.

ج- دراسة شيخ سعيدة، 2015، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة:

تناولت الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

تم في هذه الدراسة التوصل إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان بدرجة منخفضة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين.

وبناء على النتائج المتوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تدعو المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

د- دراسة أبو القاسم الأخصري حمدي، 2015، بعنوان أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذا من الكلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية في مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما يوجد أثر للعدالة الإجرائية في مستوى رضاهم، في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس، الرتبة، الأقدمية والقسم.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية (من إدارة، قرارات وموضوعية) كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة دون إهمال الأبعاد الأخرى مع الاهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات.

هـ- دراسة حياة الذهبي، 2014، بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، بالإضافة إلى تحديد أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن انخفاض مستوى كل من العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية بالمؤسسة محل الدراسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من طرف عمالها، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

و- دراسة حمزة معمرى، 2014، بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة.

أوضحت هذه الدراسة أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، في حين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)، كما توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

- تعقيب على الدراسات السابقة:

حاولت الدراسات السابقة دراسة تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة فقط وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في بعض المتغيرات التنظيمية من بينها المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أما فيما يتعلق بأدوات قياس مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، فيظهر أن معظم الدراسات اعتمدت على استمارة الأسئلة باعتبارها الأداة الأفضل للقياس.

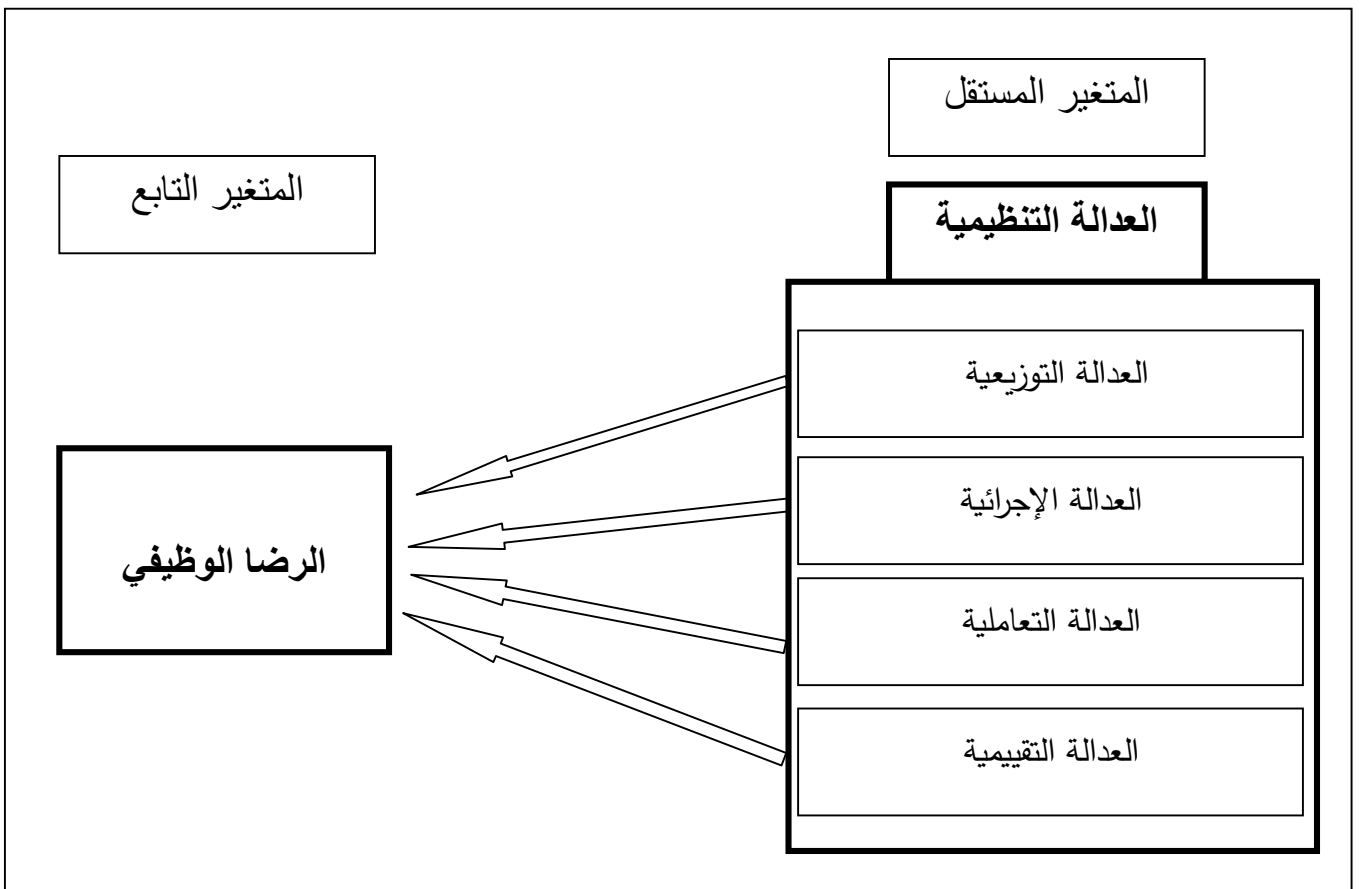
إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها من أقلية البحوث التي ربطت العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي والتي تناولت العدالة البعد الرابع للعدالة التنظيمية وهو العدالة التقييمية كبعد مستقل عن العدالة الإجرائية، فنظرا لأهمية هذا المتغير تركز الاهتمام به بشكل منفرد، حيث تعتبر عدالة التقييم مهمة لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ تمكن من المحافظة على الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحسين أداء الأفراد ذوي التقديرات المنخفضة وتدريبهم وتمييزهم.

وفي هذا الصدد فقد حاولت الدراسة الإمام قدر الإمكان بكافة جوانب العدالة التنظيمية وتأثير كل بعد في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

8. نموذج الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة، اقترحت الباحثة نموذج يربط بين متغيرات الدراسة ويوضح العلاقة بينها كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

9. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول هي كالتالي:

تناول الفصل الأول موضوع العدالة التنظيمية، حيث تم التطرق إلى مفهومها، مبادئها، أهميتها ومختلف أهدافها، بالإضافة إلى مراحل وطرق إدراكها التي تختلف من فرد إلى آخر، كذلك محدداتها ومختلف أبعادها.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، حيث تناول ماهية الرضا الوظيفي، أنواعه، مظاهره، ومختلف العوامل المؤثرة فيه، كما وتم التطرق في هذا الفصل إلى أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

الفصل الثالث جاء بعنوان منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك قمنا بإثبات صدق وثبات أداة الدراسة، التناسق الداخلي لها وأهم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وجاء لدراسة واقع الموضوع في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة، ومن ثمة اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة.

و في الأخير فتم اقتراح مجموعة من التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

10. صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم صعوبات الدراسة في توزيع وجمع الاستمارات على المبحوثين نظرا للظروف الصحية السائدة بسبب انتشار فيروس (Covid-19) في تلك الفترة.

الفصل الأول العدالة التنظيمية

- المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

- المبحث الثاني: مراحل إدراك العدالة التنظيمية وطرق
الاستجابة المرتبطة بها، محدداتها، أهدافها ومعوقاتهما

- المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

مقدمة الفصل

تعد العدالة التنظيمية أهم المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بدراسة السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم حيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق لا يقتصر على الجانب المادي فقط، بل في الحفاظ على مختلف الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات التي تضمن لهم المعاملة العادلة والإنصاف في تلبية حقوقهم، ونظرا لأهمية هذه الأخيرة وجب على المؤسسات بذل مختلف الجهود لتطويرها والحفاظ عليها ودفعها لكسب رضاها وولائها للمؤسسة من جهة، وكونها عنصرا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

يعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحفيز مواردها البشرية، المحافظة عليها والرفع من مستويات أدائها من خلال توفير بيئة صحية سليمة عادلة يضمن فيها الفرد العامل الحصول على حقوقه بإنصاف، حسن المعاملة، المساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية...، وهذا ما ظهر في العديد من الأبحاث والدراسات في مجال الإدارة والتي ركزت على موضوع العدالة التنظيمية الذي يعتبر من أهم المواضيع الحديثة، حيث أصبح تطبيق العدالة وقيم النزاهة في المنظمة أحد المتطلبات الأساسية لتطوير سلوك العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر.

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

شهدت الإدارة تطوراً كبيراً في مجال التنمية الإدارية، حيث تزايد الاهتمام بالعاملين وبكيفية إدارة الموارد البشرية، وتزايد معه التركيز على توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل مناسبة يضمنان للأفراد أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، من خلال تدريبهم، تكوينهم، تطويرهم، ترقيةهم، الاهتمام بهم... إلخ، ولعل العدالة التنظيمية أفضل السبل لتحقيق ذلك.

المطلب الأول: تطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

ترجع الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية من المنظور الإداري إلى نظرية "أدمز Adams" للعدالة، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً للتأثير المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى عدها من أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات آن ذاك¹.

وقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 المنبثق عن أعمال "أدامز" في العدالة التوزيعية فقط، حيث استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، حيث أكد "أدامز" في نظريته أن الأفراد لا يولون اهتماماً كبيراً لمعدل المخرجات التي يتحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات، وقد تم تمثيل ذلك جيداً في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية، حيث اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات أن يتم حساب مدخلات شخص ما (الجهود، الأداء، الخبرة، التعليم.... وغيرها) وتقسيمها على المخرجات ومقارنة ذلك المعدل بنفس الصيغة ولكن لشخص آخر حتى يتضح بذلك مستوى العدالة في التوزيع².

وفي سنة 1975 قام كل من (Thibaut) و(Walker) بدراسة بينا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدون عادية عندما يكونون مشاركين فيها، وعندما يتحكمون في العمليات أيضاً، في أول إشارة لمفهوم العدالة الإجرائية، وبعد الباحثان السابقان أول من أطلق هذه التسمية "العدالة الإجرائية" على هذا المفهوم،

¹ أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص 95-96.

² أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015، ص 546-547.

كما ويقترح الباحثان إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكا إيجابيا لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة. هذا ويضيف البعض أيضا أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب على التساؤل الخاص بكيفية اتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف.

وفي سنة 1986 قدم (Bies) و (Moag) المفهوم الجديد المتعلق بالعدالة التفاعلية والتي لا تختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية، حيث يقسم المفكرون هذه الأخيرة إلى جزئيتين، الأولى تتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي والثانية تتعلق بالجانب الاجتماعي التفاعلي، فالأولى تهتم بتصميم القرارات وصناعتها والثانية بتطبيقها على الأفراد (طريقة تطبيقها في الشق الاجتماعي وليس الإجرائي)¹.

ونظرا لكون العدالة التنظيمية رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة، وباعتبار الإدارة أساس العدل بوصفها نشاط يقوم على التنسيق بين مصالح الرئيس والمرؤوسين لتحقيق كفاءة وفاعلية كل منهما، فقد تناولت المدارس الإدارية مفهوم العدالة التنظيمية من منظور مختلف كما يلي:²

1. مدرسة الإدارة العلمية ل "فريدريك تايلور": نظرت إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين بطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم العمل، وكذلك توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعاملين بشكل متساوي.

2. نظرية المبادئ الإدارية ل "هنري فايول": من أهم مبادئ هذه النظرية هو تحقيق العدل والمساواة بين العاملين لضمان أداء العاملين لمتطلبات العمل بأمانة وإخلاص، وذلك من خلال الاعتماد على العمليات الإدارية المختلفة التي تتضمنها وهي التخطيط السليم والرقابة والإشراف والتوجيه.

3. المدرسة السلوكية: دعت هذه المدرسة إلى العدالة في المعاملة بين العاملين وذلك من خلال الاختيار السليم للعمل، والأجور، وتكافؤ الفرص في العمل.

¹ المرجع السابق، ص 546-547.

² سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 10-11.

4. مدرسة العلاقات الإنسانية: تركز على ضرورة إقامة علاقات إنسانية طيبة وسليمة بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة من جهة أخرى، والمشاركة في اتخاذ القرارات ليعتد ذلك للعاملين الشعور بالعدل والمساواة وعدم الاستبداد والظلم أو الإجحاف في حقوقه.

المطلب الثاني: تعريف العدالة التنظيمية

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة العامة، حيث يمكن اعتبارها متغيراً مهماً يساعد في فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، إذ تعددت التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية من قبل الباحثين وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم وتخصصاتهم، ومن أهمها نذكر:

- يعرف (Greenberg 1990) العدالة التنظيمية بأنها إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف في مكان العمل وكيف لمثل تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية¹.

- تعرف كذلك بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة².

- عرفها "أدامز" بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم³.

- العدالة التنظيمية هو مفهوم يتعلق بظروف العمل والعلاقات التي تخلق الاعتقاد لدى العمال بأنهم يعاملون بشكل عادل⁴.

¹ رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، شوهذ بتاريخ 20/04/2021، متاح على الموقع: https://jsec.journals.ekb.eg/article_139765_39f7dd53fd722249e1a24095fa84061f.pdf

² محمد كعوان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 44، ديسمبر 2015، ص544.

³ نور الدين عسلي، ياسمينه خوجة، هاجر شلالي، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص161.

⁴ Mucahit Celik, Mehmet Sariterk, **Organizational justice and motivation relationship :the case of adiyaman university**, Istanbul Business University Social Science Journal, Vol 11, 2012, p359.

- عرفها كل من الباحثين (Farth) و (Early) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك فهي تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم¹.
- وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية تتعلق بكيفية تقييم فوائد الموظفين والهيكل التي توظفهم، تقييمات إجراءات اتخاذ القرارات المتخذة في حقهم².
- يرى آخرون أن العدالة التنظيمية تشير إلى القواعد والأعراف الاجتماعية التي تحكم المؤسسة من حيث توزيع الموارد والفوائد والعمليات³.
- وأوضح البعض أن العدالة التنظيمية هي إمكانية تحليل كيفية عمل أنظمة المكافآت القانونية في إطار شامل متكامل وإجراءات التقييم وطرق تسيير الإدارة⁴.
- وتعرف العدالة التنظيمية كذلك بأنها قواعد ومعايير توزيع النتائج التنظيمية (المكافآت والعقوبات) والمعايير المستخدمة لتوزيع تلك النتائج، وكيف ينظر الأفراد إلى معاملتهم الشخصية أثناء توزيعها⁵.
- ويمكن النظر إلى العدالة على أنها "تقييم حدث تقوم فيه سلطة (فرد أو منظمة) بتخصيص الموارد للمتلقين"⁶.

¹ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 46.

² Dirk Steiner, Gerard Vallery et.al, "justice organisationnelle, psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés", Edition Dunod « Univers psy », 2019, p 275.

³ Amar Fall, Patrice Roussel, "l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail", association de gestion des ressources humaines", vol4, n°13, 2017, p 38-39.

⁴ Thierry Come, Giles Rouet, "Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle le cas des universités française", Revue interdisciplinaire management, Homme&Entreprise, vol 6, n°28, p 78.

⁵ Anthony Sumnaya kumasey, Eric Delle, Farhad Houssain, "Toutes les justices organisationnelles sur le comportement et les opinions des fonctionnaires au Ghana", Revue internationale des sciences administratives, vol 87, 2021, p 81.

⁶ Linda Ben fekih Aissi, Valérie Neveu, "Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle", Revue de gestion des ressources humaines, n°97, 2015, p41.

- كما تم تعريف العدالة التنظيمية أيضا على أنها العدالة المتصورة للأفراد في مكان العمل، وتشمل جوانب مثل التوزيع العادل للموارد (عدالة التوزيع) وعدالة عملية صنع القرار (العدالة الإجرائية) والتفاعلات الاجتماعية العادلة (العدالة التفاعلية)¹.

- والعدالة التنظيمية هي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل².

في ضوء التعاريف السابقة، فإنه يمكننا اقتراح التعريف الإجرائي التالي:

" العدالة التنظيمية هي مدى إدراك العاملين للمساواة والإنصاف في معاملتهم ضمن مختلف الجوانب التنظيمية والإجراءات الإدارية المطبقة داخل المنظمة، سواء تعلق الأمر بكيفية اتخاذ القرارات أو توزيع المهام، الأجور، الترقيات، تنفيذ الإجراءات، تقييم الأداء...إلخ."

المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية

يرى كل من (Hoy) و(Tarter) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:

1- مبدأ المساواة:

تشير المساواة بمفهومها العام إلى منح أفراد المجتمع فرصا متكافئة لتمكينهم من تحقيق الاستفادة القصوى من مواهبهم وحياتهم، بحيث يحصل الجميع على ذات الفرص والمعاملة والدعم بغض النظر عن أعراقهم، أنسابهم واعتقاداتهم³.

¹Raphael M.Herr, Jos A.bosch, Adrian Lloerbroks, Bernd Genser, Christian Almer, Annelies E.M Van vianen, Joechim E.fischer, "Organizational justice, justice climate, and somatic complaints : A multi level investigation", Journal of psychosomatic research, Vol111, 2018, p 15.

² يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، منشورات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص12.

³ طلال مشعل، الفرق بين العدل والمساواة، شوهد في: 2021/04/24، متاح على الموقع: https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82_%D8%A8%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D9%84_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%88%D8%A7%D8%A9

وفي سياق بحثنا هذا فهي تشير إلى تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة¹.

2- المبدأ الأخلاقي:

أوضح (Daft) أن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل سلبي أو إيجابي، في حين وصف (Wehrich) و (Koontz) أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي المرتبطة بها على غرار توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة، بصفة عامة فإنه يمكن القول بأن هذا المبدأ يدور حول القيام بالأعمال الهادفة، عدم إلحاق الضرر بالآخرين، عدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر².

لذلك ارتبط هذا المبدأ بالعديد من المواضيع كالعدالة التنظيمية حيث يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

3- مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4- مبدأ الالتزام:

أي الالتزام بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

¹ ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص39.

² رعدة عابد عطاء المريات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص22.

5- مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.¹

6- الالتزام بالموضوعية:

ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات، وإدراك أن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى المرؤوسين من جهات عدة، فمن جهة عدم تأكده من طبيعة علاقته برئيسه، ومن جهة ثانية عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة أخرى عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة، وبالتالي فإن الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظماتهم وهذا ما سيؤثر إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس ستزيد من إحساس العاملين بعدالة التعامل، وأيضاً كلما كانت نتائج تقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها العاملون وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء ويؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك فتقعة العاملين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنها أن تؤثر في إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.²

¹ عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2018، ص51.

² شعبان فرج، سعيدة شيخ، محددات وآثار ممارسة العدالة في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، ص160-161.

7- مبدأ الجدارة والكفاءة:

يعرف هذا المبدأ بأنه ذلك النظام الذي يوفر العدالة والوسيلة المنتظمة في استخدام الأفراد، ودفع رواتبهم، تطويرهم، ترقيةهم، الاحتفاظ بهم في الخدمة وإخضاعهم للمساءلة الإدارية، كل ذلك يتم على أساس القدرة والأداء¹.

إن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم².

8- الشفافية

وتعني التزام منظمات بالإفصاح والعناية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. كما أكد (Brenton) بأن الشفافية تعني توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد³، حيث أن الشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة⁴.

¹ أحسن غربي، التوظيف على أساس الكفاءة في القانون الجزائري، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد 4، العدد2، 2019، ص13.

² شعبان فرج ، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص13-14.

⁴ شعبان فرج ، شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص161.

المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، خلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية كونها مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة¹.

إن شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم ومنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم².

تتطلق أهمية العدالة التنظيمية من اعتبارها متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة بشكل عام، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات علاوة على أداء المنظمات ذاتها، وفي هذا الصدد فقد أوضح (Greenberg) أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون متغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة انطلاقا من أنها توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني³.

¹ سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 427-428.

² عبد المالك مهال، أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*، المجلد 15، العدد 1، 2021، ص 328.

³ شذا لطي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص 4.

تكتسي العدالة التنظيمية أهمية كبيرة في مجال الإدارة ووظائفها، كما يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات، حيث لها دور في إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية للعمال، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة، كذلك تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، زيادة دافعية الجماعة وروح فريق العمل، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع العامل¹.

توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية، كما تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب².

إن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة يشعر الأفراد العاملين أنهم يعاملون بشكل عادل وبذلك يطورون التزاما أقوى لمنظمتهم وثقة أكبر في التسلسل الهرمي³.

إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب⁴.

¹ أسماء خيري، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، ص33.

² حياة سرير حرتسي، كريمة ربحي، العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات Saa-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد2، ص85.

³ Pascal Langevin, Carla Mendoza, **la justice un revenant ou pays du contrôle ?** Association francophone de comptabilité « comptabilité contrôle audit », Vol 1, N1, 2013, p39.

⁴ فائزة فاضل، غياث بوفلجة، نجاه بزايد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت زهانة، معسكر، المجلد 12، العدد3، 2019، ص295.

المبحث الثاني: مراحل إدراك العدالة التنظيمية وطرق الاستجابة المرتبطة بها، محدداتها، أهدافها ومعوقاتها

يبني إدراك العدالة التنظيمية على مجموعة من المراحل، إلا أن طرق الاستجابة تختلف من فرد إلى آخر، لذا يجب على أي مؤسسة ترغب في تحقيق العدالة التنظيمية بطريقة فعالة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة المحددات التي قد تؤثر في إدراك العاملين لها، وأن تكون على دراية واستعداد لمختلف المعوقات التي تعرقل تحقيق ذلك.

المطلب الأول: مراحل إدراك العدالة التنظيمية وطرق الاستجابة المرتبطة بها

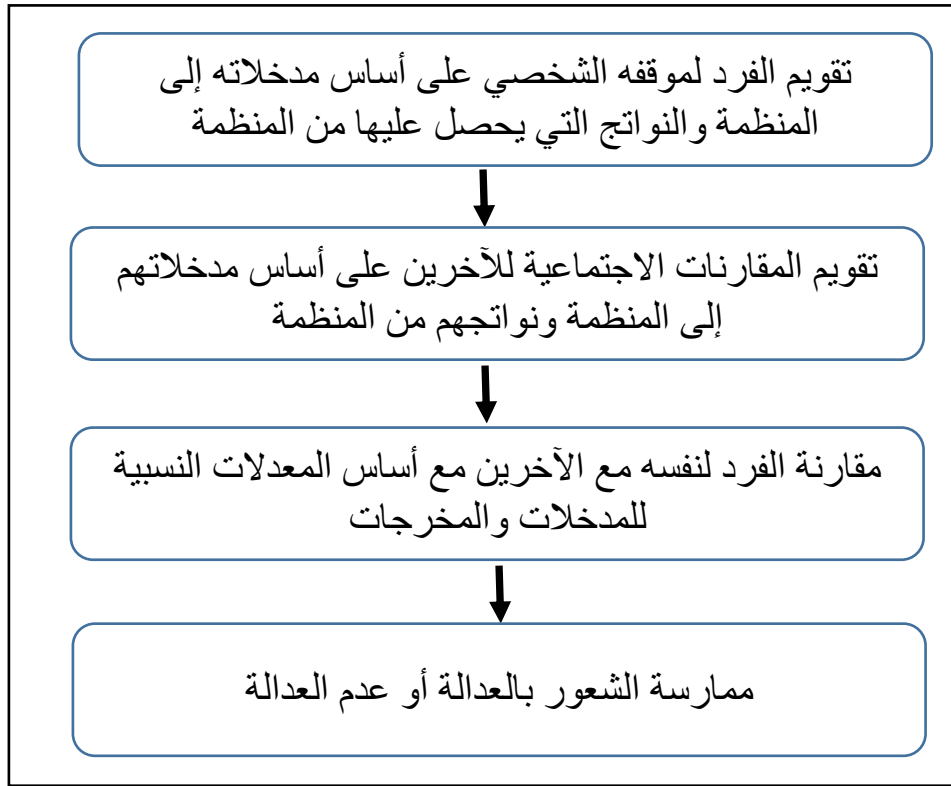
تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري.

وعليه فإن جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبني عليه إدراك الموظف للعدالة والشكل التالي

يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة:¹

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص26.

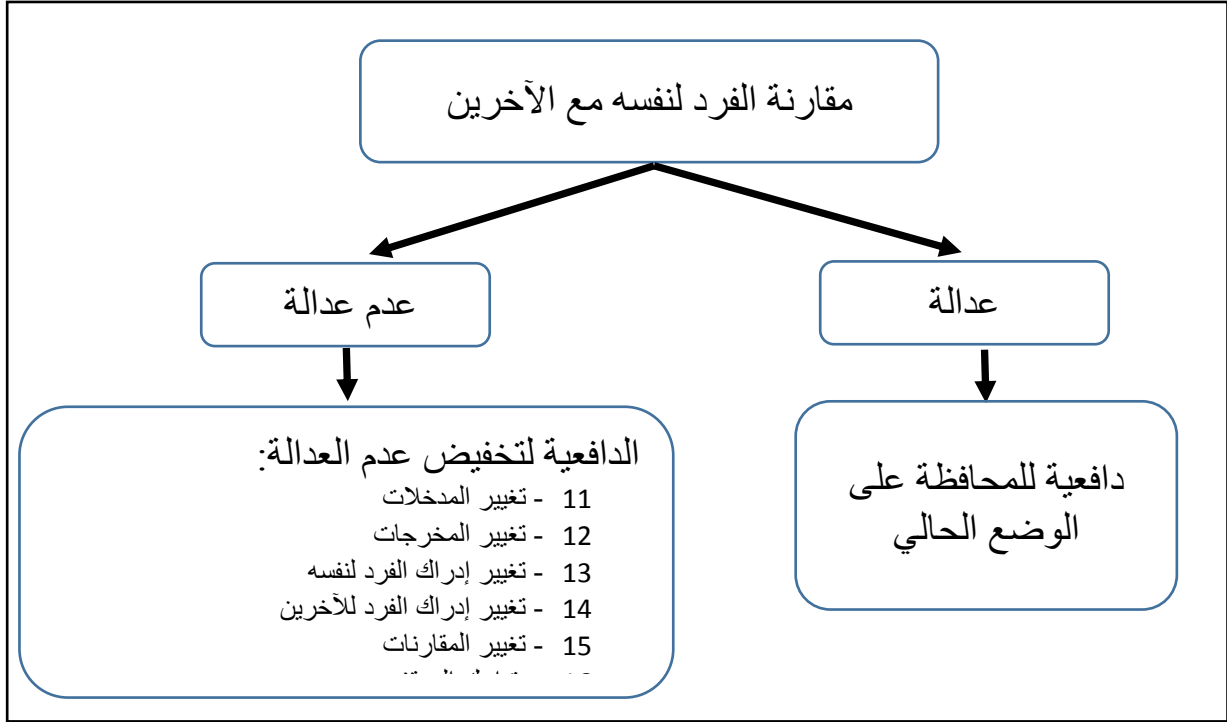
الشكل رقم (02):مراحل بناء إدراك العدالة عند العاملين



المصدر: محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص26.

ومن هنا فإن الفرد يقوم بعملية تقويم لطريقة معاملة المنظمة له، وبعدها تتم عملية المقارنة بين الفرد والآخرين عندئذ وكمرحلة أخيرة تتم عملية تشكيل الإدراك للعدالة أو عدمها، حيث لا يتطلب الأمر إدراك العدالة بأن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن يتطلب أن تكون النسبة فقط متساوية، وبناء على قوة الإدراك تلك يتم اختيار الفرد واحدا من البدائل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (03): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 45.

عند مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، فإنه إما يشعر بالعدالة أو عدم العدالة، حيث عند شعور الفرد بالعدالة في حقه تتولد لديه دافعية للمحافظة على الوضع الحالي، أما عند شعوره بعدم العدالة فإنه تتولد عنده دافعية لتخفيض عدم العدالة من خلال مجموعة من السلوكيات منها: تغيير المدخلات، تغيير المخرجات، تغيير إدراك الفرد لنفسه، تغيير إدراك الفرد للآخرين، تغيير إدراك الفرد للمقارنات، تدارك الموقف.

يتحقق إدراك العدالة التنظيمية من خلال فهم الفرد في المنظمة أساس ومعيار الحصول على المكافآت سواء المادية أو المعنوية ومعرفته هل يحصل عليها بناء على الجودة أو الكمية، كما وقد يبني الفرد تصرفاته في ضوء إدراكه وشعوره بالعدالة أو عدمها¹.

المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية

حتى وإن كانت العدالة التنظيمية متوفرة في نفس المؤسسة وبنفس القدر إلا أنه يمكن للعاملين داخلها إدراكها بمستويات مختلفة، ويعود ذلك إلى مجموعة من المحددات منها ما هو شخصي ومنها ما يرتبط بمدى فهم وتأقلم الأفراد مع مختلف مكونات وخصائص البيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك مختلف المتغيرات الخارجية.

أولاً: المحددات الشخصية:

بينت العديد من البحوث في هذا المجال على رأسها دراسة "كولكيت" سنة (1996) ودراسة "تاتا" سنة (2000) أن تأثير متغير الجنس في إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة إلى أخرى، حيث أثبتت دراسة "كولكيت" أن الإناث يولين اهتماماً للنواتج التنظيمية أكثر من العلاقات داخل جماعة العمل، بينما دراسة "تاتا" توصلت إلى أنهم يهتمون بالعدالة الإجرائية أكثر من العدالة التوزيعية.

أما في الدراسات العربية فقد توصل "البدراي" في دراسة له سنة (2010) إلى أن هناك فروقاً دالة بين الجنسين في أحكامهم حول العدالة التنظيمية، وكانت أبرز الفروق في كل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات حيث كانت تميل لصالح الإناث، بينما توصل "البشاشة" سنة (2017) إلى أن الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية هي لصالح الذكور، أما دراسات كل من "دويدار"، "تير" و"معمري" فلم يجدوا تأثيراً لمتغير الجنس على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فيلاحظ من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة "تير" سنة (2007) ودراسة "معمري" سنة (2014) أن العمر ليس له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية من طرف الأفراد، بينما تجاهله عدد من الدراسات إلا أن دراسة "البشاشة" سنة (2007) توصلت إلى أن العمر له

¹ سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص45.

تأثير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، يكون الاختلاف في الإدراك بين الأفراد ذوي الأعمار الأقل من 23 سنة وبين الذين أعمارهم من 47 سنة فأكثر مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت اختبار الفروق على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، ولم توضح أثر العمر على كل بعد على حدة، ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الأجيال، حيث الفئة العمرية الأقل من 23 سنة التي ولدت بعد سنة (1984) تتميز بالتمرد والبحث عن التسلق في السلم الهرمي بسرعة مما يجعل الإجراءات التنظيمية وطريقة تفكير الأجيال السابقة لها تبدو بالنسبة لهم قديمة وغير عادلة ولا تأخذ في الحسبان تطلعاتهم وطموحاتهم، بينما نجد أن الفئة الأكبر قد ولدت بعد سنة (1960) تتميز بالبحث عن التحدي والسعي لتعلم أشياء جديدة وطموحات متوسطة في الحراك الوظيفي العمودي.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية، فقد توصل "البشاشة" في دراسة له سنة (2017) إلى أنه يؤثر في إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية، حيث توصل إلى أن هناك فروقا واختلافات في الإدراك بين مجموعة العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة وبين كل مجموعتي العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 6 سنوات والعمال الذين لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، وهذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم أطول مدة عمل في المنظمة.

أما المستوى التعليمي فيختلف مدى تأثيره على العدالة التنظيمية، حيث لم يتوصل كل من "دويدار" و "تير" أنه يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية، بينما "البدراي" وجد فروقا في إدراك العدالة التنظيمية، فذوو الشهادة الثانوية أو أقل أكثر شعورا بعدالة التوزيع مقارنة بكل من التقنيين وذوي المستوى الجامعي، غير أن "البشاشة" خلص إلى أن هناك فروقا بين أصحاب الدراسات العليا وبقية المستويات التعليمية لكن هذه المرة لصالح أصحاب الدراسات العليا¹.

ثانيا: بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل منهم والتقنيات (الآلات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات (النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاتصال ونظم الحوافز المادي والمعنوي

¹ سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، "العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج"، El-khaldounia journal of

human and social sciences، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص 48.

والظروف المادية (الإضاءة والتهوية والتجهيزات) مجتمعة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات الأفراد العاملين والمجتمع¹، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية²، ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

1. الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام محددة ثم التنسيق بينها، كما ويحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة، والعلاقات الرسمية بينها³، والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، ذلك خلال تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية⁴، ومنها نذكر:

أ. درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات

وتشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، ففي بعض المنظمات هناك مركزية عالية بمعنى أن أغلب القرارات تؤخذ من قبل الإدارة العليا، وفي منظمات أخرى نجد أن صلاحية اتخاذ القرارات تم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى فنقول أن اللامركزية عالية في هذه المنظمات⁵. وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمية وهما: ⁶

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص14.
² شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص156.
³ عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص48.
⁴ شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص156-157.
⁵ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2008، ص25.
⁶ شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص157.

- المشاركة في اتخاذ القرار: وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صيغة واتخاذ القرارات.

- هرمية السلطة: وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذه للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس.

وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس. مما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية ، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يتيح من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة.

يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة بما يتيح من إمكانية التأثير في نتائج القرار من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة، وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين.

وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة¹.

ب. درجة الرسمية

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

¹ المرجع السابق، ص 157.

مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة وفق ما اقترحه (Leventhal)، فإن اعتماد درجة عالية من الرسمية سيؤدي إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

غير أن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة.

وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطا فيها يسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعور العاملين بالعدالة الإجرائية¹.

2. مستوى الأجر

يعرف الأجر بأنه: "المبلغ المالي المدفوع بموجب عقد من قبل صاحب العمل للعامل مقابل الخدمات المقدمة"². ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة. هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع الخطوات التالية:³

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.

¹ المرجع السابق، ص 157-158.

² Manoj Kumar, **wages :types and other details**, consulté le : 02/05/2021, disponible sur : <https://www.economicdiscussion.net/wages/wages-definition-types-and-other-details/7450>

³ شعبان فرج، سعيدة شيخ ، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- وضع معدلات ملائمة للأجور .

3.الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية " عملية جذب وإغراء العمالة المرتقبة لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعة لعملية الاختيار¹. والاستقطاب نوعان:²

أ. **استقطاب داخلي:** يتمثل في استقطاب العاملين المناسبين من داخل المنظمة والذين يمكن الاعتماد على بعضهم في شغل الوظائف سواء على نفس المستوى من خلال النقل أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية.

ب. **استقطاب خارجي:** وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للاستقطاب التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة.

إن اتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفاغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم³.

¹ تيم يزن ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، الأجيال للنشر والتوزيع، 2011، ص69.

² أحمد ماهر، استقطاب الموارد البشرية، شوهد في: 2021/05/06، متاح على الموقع:

<https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1334&SecID=50>

³ شعبان فرج ، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص159.

4. التدريب

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في الفترة التي يعمل فيها¹.

إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية، وفيما يلي بعض الممارسات غير العادلة في مجال التدريب:²

- ترشيح العاملين لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

5. تقييم الأداء

يعرف بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً"³.

كما ويعرف بأنه " نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء"⁴.

¹ عامر هاني القاسم، لميس رياض محمد البدور، زينب إسماعيل الغرابلي، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 2، 2016، ص218.

² فرج شعبان، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص159.

³ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص15.

⁴ نوال شيشة، فريدة زيني، "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009، ص8.

وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء، ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر:¹

- أن يأخذ القائمون على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

6. القيم التنظيمية

يقصد بالقيم التنظيمية " المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات، والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف"² ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية. ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي:³

أ. الاهتمام بالعاملين

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم. إن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي

¹ شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

² ليلي بكوش، " البنية العاملة للقيم التنظيمية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص 71.

³ شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 160.

حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلبى احتياجاتهم وتطلعاتهم.

ب. المشاركة في اتخاذ القرارات

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم.

ج. حل النزاعات في العمل

يجد المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالب بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أو أكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين، ويتدخل المشرف بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية. وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل، وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعال في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك، وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه، وكذا اقتراح حلول ملائمة له مهمة جدا لشعوره بالعدالة¹.

ثالثا: البيئة الخارجية للمنظمة

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها عاقبة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة التي تعيش فيها، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة

¹ المرجع السابق، ص162.

الخارجية، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المتغيرات في:

1. المتغيرات السياسية

يقصد بالمتغيرات السياسية المناخ السياسي السائد في الدولة والمنظمات والهيئات الحاكمة والتي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالقوى السياسية تعمل على خلق المناخ المستقر من خلال الجهود التي تبذلها لسن القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، والقوانين التي تحمي مصالح العاملين، وإن الاستقرار السياسي والتشريعي في البيئة الخارجية يمثل رافدا مهما لتحقيق العدالة التنظيمية، وعلى العكس فإن عدم الاستقرار يتولد عنه العديد من معوقات تحقيق العدالة.

2. المتغيرات التكنولوجية

تمثل المتغيرات التكنولوجية انعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات، ويلاحظ بصفة عامة أن المنظمات تتأثر بالمتغيرات التكنولوجية العالمية والتي تمثل تحديا للمنظمات الحديثة نظرا لتأثيرها المحتمل ليس فقط على هيكل وربحية وكفاءة تلك المنظمات، بل أيضا على العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة¹.

3. المتغيرات الاقتصادية

تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

¹ عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-101.

4. المتغيرات الاجتماعية

تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين، والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، إلخ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات¹.

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود تأثير لهذه المتغيرات على إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهداف العدالة التنظيمية

تهدف العدالة التنظيمية إلى:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- الرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- زيادة الثقة التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى استبقاء العمال وتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، التعاون وتعزيز كفاءة عمل الفريق².
- زيادة ثقة الفرد العامل في نظام تقييم الأداء ودقته من خلال إعطائه الفرصة لإبداء رأيه في تقييم أدائه وأداء المنظمة مما يشعره بأنه شخص محترم وعضو فعال ذو قيمة ضمن جماعة العمل¹.

¹ مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص60.

² حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص82-83.

- خلق مستويات مرتفعة من الالتزام لدى العاملين نحو منظماتهم وتقدم في الأداء الوظيفي وزيادة في مستويات الرضا الوظيفي².

- تخفيض الضغوط النفسية والصراع التنظيمي بين الأفراد³.

المطلب الرابع: معوقات العدالة التنظيمية

أشار كل من (Greenberg) و (Lind) إلى عدد من العوامل التي يريان أنها تؤثر في سلوك الموظفين وتحد من قدرتهم في إدراك العدالة التنظيمية، وهي ترتبط أساسا بعلاقتهم مع مدرائهم في المنظمة، وهي: ⁴

- **عدم الاتساق:** على قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

- **التحيز:** فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتميز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

- **انعدام الدقة:** يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

- **عدم إفساح المجال للتصحيح:** يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء.

- **غياب التمثيل أو المشاركة:** أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

¹ مصطفى داسه ، بلقاسم شبيلي، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 1، العدد 8، الجلفة، 2020، ص 436.

² حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 36.

³ مصطفى داسه، بلقاسم شبيلي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

⁴ شروق عبد المحسن المتروك، "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، الجامعة الأردنية، 2010، ص 41.

- الأخلاقيات: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.
- الإنصاف (equity): أي أن الموظف يجب أن يدرك ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.
- التصور أو الإدراك (perception): أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة.
- العدالة الشخصية (interpersonal justice): أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة.
- المطالبة بالمساواة (egalitarian): يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من أربعة أبعاد يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة، البعد الأول يسمى العدالة التوزيعية وهو متعلق بعدالة المخرجات. أما الثاني فيسمى عدالة الإجراءات وهي تبين مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، والبعد الثالث يتعلق بعدالة المعاملة أثناء تطبيق تلك الإجراءات ويسمى العدالة التفاعلية، أما البعد الأخير فيسمى العدالة التقييمية وترتبط بمجموعة الأنظمة التي تسمح بتقييم أداء العاملين بطريقة عادلة.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

البعد الأول للعدالة التنظيمية هو عدالة توزيع المدخلات والعوائد في المؤسسة، حيث جاءت العدالة التوزيعية بناء على فرضيات معينة، كما وترتكز على مجموعة من القواعد حتى يتم إدراكها بشكل مماثل لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

1. مفهوم العدالة التوزيعية

تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعود نشأتها إلى المساهمات التي قدمها (Adams) في نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، حيث تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد، في حين أن (Cropanzano) و (Folger) اعتبرها بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي تحصل عليها موزعة بشكل عادل، وأن الأفراد يصدرن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها، وعرفها "Lee" بأنها تصورات العدالة للنتائج التي يتحصل عليها الموظف من المنظمة¹.

¹ حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 49-50.

غير أن أنسب تعريف لها هو بأنها مدى إدراك رضا الموظفين لتوزيع المخرجات (الأجر، المكافآت، الحوافز، الترقيات، المهام، المسؤوليات...)، مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة (قدرات، مهارات، جهد، خبرة...)، وذلك بالمقارنة مع طرف آخر (داخل المؤسسة أو خارجها) في نفس الرتبة الوظيفية¹.

والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضيتين التاليتين²:

- أن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، ففي ظل ظروف العدالة يصبح الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة هي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة ذلك التوازن بالبحث عن تحقيق العدالة.

تتضمن عدالة التوزيع جانبيين³:

- الجانب المالي المادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- الجانب المعنوي غير المالي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل متخذي القرار.

2. قواعد العدالة التوزيعية

كما حدد (Organ) عام 1988 أنها تتكون من ثلاث قواعد¹:

¹ فاطنة قهيري، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 1، 2020، صص 95-113.

² عائشة شتاتحة، صفية شقراني، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة -دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، المجلد 18، العدد 1، صص 428-429.

³ محمد علي عطف الزهراني، " العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخاوة "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، صص 42.

أ. قاعدة المساواة:

وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني جاوز على قاعدة المساواة.

ب. قاعدة النوعية:

وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين...) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

ج. قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

كما يرى الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد أو المساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة وهم:

- المؤثرون أو المعطأون: وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

- الوسيطون أو المساوون: وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم من معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا والشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

¹ زينب طعم الله، "أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 144-145.

- الذاتيون والأناثيون: وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم¹.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

البعد الثاني للعدالة التنظيمية هو العدالة الإجرائية، والتي تتمثل في عدالة الإجراءات المطبقة في المؤسسة، والقرارات التي تتخذها الإدارة في حق العاملين، إذ يرتبط توفرها بالمؤسسة بمجموعة من القواعد.

1. مفهوم العدالة الإجرائية

تشير العدالة الإجرائية إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة واتخاذ القرارات بدون تحيز والمكافآت الموزعة على الأفراد العاملين، ويتم ذلك وفق معايير وقواعد معينة حسب طبيعة العمل في المنظم أي أنها عدالة الإجراءات المستخدمة في تحقيق المخرجات².

2. قواعد العدالة الإجرائية

توسع نظرية ليفينثال (1980) من فهم آلية إدراك العدالة الإجرائية خارج هذا السياق، ووفقاً لهذه النظرية، هناك ستة قواعد لتقييم ما إذا كان هناك عدالة إجرائية³:

- يتعلق الأول بالاتساق في استخدام القواعد الواردة في إجراء يسمح بتخصيص الموارد، ففي الواقع، يجب تطبيق القواعد المدرجة في الإجراء بشكل متماثل بين الأفراد ومع مرور الوقت .

- والثاني يتعلق بالتحيزات الإجرائية. وفقاً لهذا المعيار، لكي يكون هناك تصور للعدالة الإجرائية، فإن السلطات يجب أن يكون تطبيق الإجراء، الذي يسمح بتخصيص الموارد، غير متحيز في صنع القرار .

¹ المرجع السابق، ص144-145.

² عبد الكريم هادي شعبان، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المميز: جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد5، العدد16، 2010، ص168-197.

³Marie Hélène Chèvrefils, " Etude longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale et le niveau d'engagement affectif chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications" , Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade maitrise en relations industrielles, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2013, P 10-11.

- الثالث يشير إلى المعلومات التي يتم النظر فيها في عملية صنع القرار، ويتعلق الأمر بجودة المعلومات المستخدمة في العملية التي تسمح بتخصيص الموارد.
- الرابع يتعلق بإمكانية نقض قرار غير عادل، ويشير هذا إلى وجود بند ضمن العملية يمكن من خلاله تصحيح قرار قد يكون غير عادل.
- الخامس يتعلق بمبدأ تمثيل أصحاب المصلحة في الإجراء، حيث يجب أن تكون احتياجات وقيم ووجهات نظر أصحاب المصلحة المتأثرين بتخصيص الموارد جزءاً لا يتجزأ من العملية حتى ينظر إليها على أنها عادلة.
- أخيراً، يتعلق الأخير بمستوى الأخلاق المرتبط بالإجراء، فوفقاً لهذه القاعدة، يجب أن تكون عملية تخصيص الموارد متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعنوية الأساسية للأفراد المتأثرين بهذا التخصيص، حيث عندما يدرك العامل الظلم فيما يتعلق بالإجراء الذي سمح بتوزيع الموارد، فإنه يتفاعل بشكل سلبي مع المنظمة التي يعمل بها.
- وفقاً لهذه النظرية، فإن جميع العمال لديهم نفس التصور فيما يتعلق بتوزيع الموارد التنظيمية، ومع ذلك، ونظراً لأن كل فرد يختلف عن الآخر، فإن تصور كل فرد يميل إلى الاختلاف من شخص لآخر.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية

- يعتبر كل من الباحثين (Bies) و (Moag) أول من اهتم بدراسة بعد العدالة التفاعلية، حيث اتفقا على تعريفها بأنها مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات¹.
- إن العدالة التفاعلية تعتمد على كل من الجوانب الاجتماعية القائمة حول عملية صنع القرار، أي الطريقة التي يُعامل بها الموظفون اجتماعياً، ولكن أيضاً على المعلومات المقدمة في القرار.
- يتم تمييز العدالة التفاعلية في بعدين مستقلين، وهما العدالة الشخصية، المرتبطة بالحساسية الاجتماعية المستخدمة في صنع القرار (الاحترام، والكرامة، وما إلى ذلك)، والعدالة المعلوماتية المرتبطة بالإشارة إلى بيانات المعلومات الخاصة بالقرار المتخذ.

¹ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناپراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص18.

تمثل العدالة الشخصية جودة العلاقات التي تربط الرؤساء بالموظفين عند اتخاذ القرار. ويشير بشكل خاص إلى الاحترام والتأدب والكرامة والمجاملات مثل الامتناع عن الملاحظات المهينة.

يعتمد قبول القرار على جودة العلاقات الشخصية ولكن أيضاً على المعلومات المقدمة، وهي عدالة معلوماتية تشير بشكل خاص إلى المعلومات المقدمة، وبعبارة أخرى إلى التفسيرات المقدمة بشأن القرار المتخذ، ولكنها تشير أيضاً إلى التواصل بين الأشخاص (أعدار، مبررات ...). يمكننا ربط العدالة المعلوماتية بما يسمى "التغذية الراجعة"، في الواقع، كل قرار، مثل رفض زيادة، يتطلب نوعاً من التفسير. تمكن العدالة التفاعلية من تحديد كيفية رد فعل المرء تجاه الإجراءات أو التوزيعات غير العادلة¹.

المطلب الرابع: العدالة التقييمية

على الرغم من أن عدالة تقييم الأداء ليست مستقلة عن عدالة الإجراءات كون تقييم الأداء إجراء تنظيمي كسائر الإجراءات، إلا أنه نظراً لأهمية هذا المتغير تركز الاهتمام به بشكل منفرد، مفهومه، أسسه، أساليبه، اشتراطاته ومعوقاته.

وممن تناول العدالة التقييمية في بعد مستقل "القطاونة" سنة 2003، وقد عرفها بأنها العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بتقييم أداء العاملين بطريقة عادلة تؤمن لهم الاستقرار الوظيفي.

وعرفت العدالة التقييمية بأنها مدى إدراك العامل ونزاهة تقييم أدائه من حيث معايير إعداده والقائمين على تنفيذه وإجراءات تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وأن يطبق على جميع العاملين بمساواة وعدم تفرقة أو تدخل عوامل خارجية.

تكمن أهمية عدالة التقييم في أنها مهمة لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ تمكن المنظمة من المحافظة على الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحسين أداء الأفراد ذوي التقديرات المنخفضة وتدريبهم وتمييزهم، إذ أن شعور العاملين بعدالة تقييم أدائهم ووجود معايير واضحة ودقيقة يحد من مقاومتهم للتغيير، ومن نشوء الصراع بين العاملين وصاحب السلطة أو بين العاملين أنفسهم، كما يضع تصوراً في

¹ Caroline Piasecki, "l'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux", Thèse de doctorat, Laboratoire d'anthropologie et de psychologie clinique, cognitives et sociales, Ecole doctorale sociétés, humanités, arts et lettres (SHAL)-ED86, Université cote d'azur, 2017, p 63-64.

بيئة العمل ان كل عامل يتم تقديره وتقييمه وفقا لإسهاماته وجودة أدائه، وهو ما يدفع إلى التنافس الشريف وتحسين الأداء، وخلق بيئة عمل جاذبة ومناسبة للنمو المهني والقيمي¹.

وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغييرات في عدالة نظام التقييم مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمرا ضروريا في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم.

¹ محمد علي عطايف الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

خلاصة الفصل

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة حيث تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من عدالة المخرجات، نزاهة الإجراءات، الإنصاف في المعاملة وغيرها، فهي قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي إغفالها إلى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والفرد معا، كما وترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم محددات السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة.

يعد تطبيق العدالة التنظيمية من قبل المؤسسة غير كافيا إذا لم يتم إدراكها من قبل العاملين وتقوم عملية الإدراك على مجموعة من المقارنات التي تسمح للعامل بتحديد فيما إذا كان هناك مساواة وعدل في المنظمة أم لا.

من المهم للمؤسسات أن تتأكد من أنها تعامل موظفيها بإنصاف من خلال ضمان أن تكون النتائج والعمليات منصفة وعادلة، وعليه فإن تطبيق العدالة التنظيمية أصبح أحد التحديات التي تواجه الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للفرد وتحسينه كما تمكن الفرد من أداء مهامه على أكمل وجه وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: أنواع، مظاهر الرضا الوظيفي، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه
- المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية

مقدمة الفصل

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسة والأكثرها فعالية، حيث تعتمد عليه وظائف المؤسسة وتميزها، لذلك تسعى المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية من خلال العمل على توفير مختلف العوامل التي تتيح لها بيئة عمل مناسبة لتحقيق رضاهم عن عملهم والذي يجعلهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن تحقيق أهداف المؤسسة والسعي إلى تطويرها.

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما وينعكس على نجاح الفرد في مختلف جوانب الحياة.

ولقد أصبحت العدالة التنظيمية أحد السبل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والذي بدوره يؤدي تنمية وتوطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، كما ويعطيهم الدافع لبذل المزيد من الجهد في العمل، حيث يعد تطبيق العدالة والمساواة في العمل الإداري من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين الذين أدركوا أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدالعاملين، كون المحدد الرئيسي لرضا الفرد عن عمله هو درجة المساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المواضيع وأكثرها دراسة من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، كون هذه الأخيرة مورد أساسي في زيادة إنتاجية المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح مواردها مما يلزم توفير مختلف العوامل التي تشعرهم بالرضا والارتياح في عملهم.

المطلب الأول: التطور التاريخي للاهتمام بالرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة " فريدريك تايلور " صاحب نظرية الإدارة العلمية

(Scientific Management Theory).

يعتبر أصحاب هذه النظرية أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء والبذل، لكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل.

ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه حتى يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع تحفيزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

وقد قام "فريدريك تايلور" في الفترة الممتدة من (1856-1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى¹.

¹ عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص99.

ومن ثم قام "التون مايو" في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وتوصل إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين اتجاه بعضهم والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم.

ومنذ الثلاثينيات من القرن العشرين وموضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة "الرضا الوظيفي" منذ عام 1930 للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم، ومنذ ذلك الحين أكد مجموعة من الباحثين على أهمية دراسة مواقف ومشاعر وتصورات الموظفين اتجاه وظائفهم، فالعنصر البشري لم يعد كما كان مهملاً في السابق وبالتحديد خلال الثورة الصناعية حيث كان الموظف يعمل ساعات طويلة بأجر زهيد قد لا يسد القوت اليومي وفي ظروف عمل سيئة كما كان أصحاب النظرية مشغولين عن مدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأغفلوا العنصر البشري في العمل لكن تجارب مصانع الهاوثورن التابع لشركة الكتريك بأمريكا خلال الفترة من (1926-1932) لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية، وفتحت آفاق جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية مما ترتب عليه حدوث تغير جذري في النظرة إلى العمل والعاملين¹.

وفي سنة 1939 ظهر أول كتاب في مجال الرضا الوظيفي لـ (Roethlisberge) و (Dickson) لخصا فيه نتائج دراسة الهاوثورن.

ومن ثم في الأربعينيات ظهرت دراسات تدعو إلى فلسفة جديدة تسعى إلى إسعاد الأفراد العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي لزيادة الإنتاج والتي فتحت الباب للدراسات السلوكية من منظور جديد.

وفي سنة 1948: ظهور دراسة "وليم فونت" و"وايت" عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين، والتي أوضحت كيف أن ظروف العمل والخصائص المهنية للعمال، وكذلك مكانتهم

¹ هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص99.

الاجتماعية وعلاقاتهم وأنماط شخصياتهم، تفسر سلوكياتهم الاجتماعية والفردية، إذ بهذه الدراسة كون "وايت" اتجاها جديدا يبحث في مجالات العمل، وقد تأثر الكثير من العلماء به مما أدى إلى ظهور عدة دراسات في تلك الفترة ومن بينهم "جورج هومانز" و"الفين والتون" و"كيرت" و"آرجريس" و"مايو" و"بليك" الذين طوروا هذا الاتجاه في تحليل عمليات التفاعل واهتموا بكيفية تغيير الأفراد سلوكيا.

في سنة 1954: قدم "ابراهيم ماسلو" نظريته في الحاجات حيث حدد فيها بشكل علمي ودقيق الحاجات الإنسانية والتي يرى أن إشباعها يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد.

في سنة 1959: قدم "هارزبيرج" (Herzberg) رفقة مجموعة من العلماء نظرية العاملين والتي بين فيها أن مشاعر الفرد تتأثر بعوامل مختلفة تؤدي إلى مشاعر الاستياء والرضا.

في سنة 1964: قدم "فروم" (Vroom) كتابه "العمل والدافعية" الذي لخص فيه كل الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي وفرق بين مشاعر الرضا والاتجاهات النفسية والدافعية للأداء.

في سنة 1981: "ميكلياند" يقدم نظرية الدوافع التي ركز فيها على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز¹.

هذا وقد شهدت هذه الفترات تطورا كبيرا في النواحي النظرية والمنهجية وفي عدد الأبحاث بشكل عام، وأبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثيرا من الأبحاث قامت بدراسة علاقة الرضا بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.

وأصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلًا مستقلا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل وتعددت التعاريف المعطاة لهذا الأخير وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا متوفرة بشكل أكبر واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة².

¹ المحمديزوق ، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط جامعة المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد 7، 2017، ص 197-198.

² نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 94.

المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم تم استكشافه من قبل العديد من المؤلفين والباحثين، لكن اختلفت تعريفاتهم له كل حسب وجهة نظره، حيث:

- يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه¹.

- يمثل الرضا الوظيفي تقييم الفرد لوظيفته وسياق عمله².

- تم تعريف الرضا الوظيفي من قبل "لوك" (Locke) على أنه حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لعمله وخبراته. إنها استجابة عاطفية للشخص اتجاه وظيفته³.

- الرضا الوظيفي هو تقييم الفرد لعمله والذي يعبر عن قيم ومعتقدات ذلك الفرد⁴.

- كذلك هناك من عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل⁵.

- كما عرف "سبيكتور" (Spector 19971) الرضا الوظيفي على أنه ببساطة ما يشعر به الناس اتجاه وظائفهم، ويعبر عن مدى إعجابهم أو عدم إعجابهم بها⁶.

¹فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص259.

² Steven L.Mcshane , Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior : Emerging realities for the workplace revolution**, 3rd edition,McGraw-Hill, New york, 2005, p122.

³Christian Prat Dit Hauret, **l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?**, revue « comptabilité contrôle audit », vol 12, 2006, p128.

⁴Jean Louis Tavani, Grégory Lomonaco, Julie Collange, **validation complémentaire d'une mesure de satisfaction au travail**, revue « Santé publique », vol 31, 2019, p224.

⁵محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص135.

⁶HiroatsuNohara, MichioNitta, **working conditions, satisfaction of front-line agents and their intent to quit or stay in french and japanese call centers**, revue de gestion des ressourceshumaines, N°94, 2014 , p40.

- الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة¹.
- ويعرفه Larouche وآخرون أنه نتيجة عاطفية للعامل فيما يتعلق بأدوار العمل التي يشغلها، والنتيجة عن التفاعل الديناميكي بين الاحتياجات البشرية وحوافز التوظيف².
- كما عرف (vancevich et Donnely) الرضا الوظيفي بأنه التصور الإيجابي للعامل المرتبط بالوظيفة التي يشغلها في الوقت الحاضر³.
- الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية اتجاه مختلف جوانب وظيفة الفرد وهو الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله بحيث يكون لدى الشخص الذي يشعر بمستوعال من الرضا الوظيفي مواقف إيجابية اتجاه وظيفته، كما يوضح كل من (George) و (Jones) أنه يمكنه التأثير على مجموعة واسعة من السلوكيات في مكان العمل⁴.
- كما وعرفه (Stone) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها⁵.

في ضوء التعريفات السابقة، فإنه يمكننا اقتراح التعريف الإجرائي التالي:

"الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي بالقناعة والارتياح النفسي لدى العامل اتجاه عمله، والنتائج عن رضاه عن أجره ومختلف المهام والمسؤوليات المسندة إليه، توافق سياسات الترقية التي

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص277.

²Vanessa Boies, *l'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (Tap) du Québec*, mémoire maîtrise en relations industrielles, université laval, Québec, Canada, 2015, p36.

³Gilles Giard, *NomadTherrien, la satisfaction au travail chez les professeurs de la théorie à la pratique*, revue prospectives, Vol 14, N°3, p122.

⁴ملیكة شیخی، خضرة دحو، سعیدی عامر بزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص48.

⁵أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد2، 2017، ص198.

تتبعها المؤسسة مع طموحاته، العلاقات الجيدة التي تربطه بزملائه ورؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى توفر مختلف العوامل المادية التي تساعده في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، مما يولد لديها الشعور بتحقيق الذات".

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. تعدد التعاريف حول مفهومه وطرق قياسه، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم، فلا نجد تعريفاً شاملاً وموحداً له.
2. ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني، فنظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثمة تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات¹.
4. يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
5. يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف الفرد عن نفسه من خلال تقديره للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه لإدارة هذا العمل في سبيل الوصول إلى الغايات المطلوبة.

¹ سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016-2017، ص4.

6. إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على فرد لآخر وذلك لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.
7. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.
8. يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل.... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
9. إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجده فيها في حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذا الجانب، أولاً لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانياً لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.
10. إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلاً، إذ نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً².

¹ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص 15-16.

² محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016-2017، ص 30-31.

المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجال إدارة السوك التنظيمي للموارد البشري والاهتمام بالعاملين، حيث حظي الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية منذ بداية القرن الماضي لما له من آثار إيجابية على تطور المنظمات وتقدمها.

يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية، فكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون وأن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم¹.

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما وأنه إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في المؤسسة تأخذه إلى طريق مسدود فإنه حتما سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى².

إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهاي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، وهذا يؤدي إلى تقادم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص32.

² منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص39-40.

من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي¹.

كما ويؤدي الرضا الوظيفي لدى العامل إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وارتفاع مستوى الالتزام بأداء المهام الموكلة إليه وبالتالي تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة من حيث زيادة الأرباح والعوائد المادية لها، بالإضافة إلى أن الرضا يمكن المؤسسات من الاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات البشرية ومنعها من التسرب للمؤسسات الأخرى المنافسة².

ونظرا لهذه الأهمية فإن مدراء الشركات الكبيرة كشركة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، حيث تقوم الشركة سنويا باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم. ويعتبر الرضا الوظيفي معيارا هاما لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته، وبهذا فإن درجة رضا العمال أصبحت دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات موظفيها³.

¹ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص 67.

² مجد ذوقان، أهمية الرضا الوظيفي، شوهد في: 2021/06/05، متاح على

الموقع: <https://wikiarab.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8>

³ فتحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014-2015، ص 65.

المبحث الثاني: أنواع، مظاهر الرضا الوظيفي، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

يتكون الرضا الوظيفي لدى العامل نتيجة مجموعة من المتغيرات سواء كانت متعلقة بالفرد نفسه، بالوظيفة أو بالمؤسسة، ويختلف باختلاف مجموعة من الاعتبارات فنجد رضا وظيفي داخلي، خارجي، متوقع وغير متوقع، رضا كلي ورضا عام، كما يتأثر بمجموعة من العوامل التي إما تزيد من مستوى بلوغه أو العكس.

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، تعلم مهارات جديدة، العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية.

1. حسب شموليته:

وفق هذا الاعتبار يقسم الرضا الوظيفي إلى:¹

أ. الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل وتتمثل في الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.

ب. الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة نمط العمل.

2. الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

يقسم الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى رضا متوقع ورضا فعلي كما يلي:¹

¹ خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، المجلد 35، العدد 4، 2019، ص 87.

أ. الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي:

ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فحينها يشعر بالرضا الوظيفي.

3. الرضا حسب درجته:

وينقسم الرضا الوظيفي حسب درجته إلى رضا كلي أو عام، ورضا جزئي أو نوعي:²

أ. الرضا الكلي (العام):

يفيد الرضا العام في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة، إذ يعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فإما هو راض أو غير راض بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك والتي لا يشعر بالرضا حيالها.

ب. الرضا الجزئي أو النوعي:

ويشير هذا النوع إلى رصد رضا الفرد عن كل جانب من جوانب العمل الذي يقوم به بشكل مفصل، وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، نمط الإشراف، إمكانية الترقية، الرعاية الصحية،

¹ باديس بوخلوة، سهيلة قمو، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقרת، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2016، ص166.

² عبد الحليم جلال، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف 02، الجزائر، 2015-2016، ص69-70.

الظروف المحيطة بالعمل، العلاقات مع الزملاء، ويفيد معرفة رضا الفرد عن هذه الجوانب في معرفة أيهما أكثر مساهمة في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين¹.

المطلب الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صوراً أو مظاهر، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها فهي تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، وتتمثل هذه المظاهر في:

1. زيادة معدل الأداء:

لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهي مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر عام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه².

¹ سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي "دراسة مسحية"،

رسالة ماجستير في تخصص الإعلام، كلية الإعلام، جامعة اليرموك، 2016-2017، ص25.

² فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص41-42.

2. الاستقرار في العمل:

يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان، فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وهذا يؤدي إلى رضاه عن عمله.

3. العلاقات الحسنة:

إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم مؤشر لرضا العمال عن عملهم.

4. نقص الشكاوى والتظلمات:

تعتبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم رضا الفرد عن عمله، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية وتعبر عن واقع وهمي أو حقيقي، وهي إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، إذ أن نقصها يعتبر دليلاً على رضاهم عن عملهم.

5. انخفاض نزاعات العمل والصراعات:

إن وجود تفاعل بين أفراد الجماعة يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع بينهم، مما يدل على رضاهم الوظيفي اتجاه عملهم¹.

6. إنخفاض معدلات الغياب:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضاً.

¹لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، ص62-63.

وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور إلى العمل يمثل سلوكاً معيناً، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل فحضوره إليه يتبعه عواقب سلبية¹.

7. انخفاض درجة المقاومة للتغيير:

في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم².

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

يتحدد الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة بتوفر مجموعة من العوامل سواء مجتمعة، أو بتوفر أحدها دون الآخر، وتتمثل هذه العوامل في:

1. الأجر

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد العاملين ارتفع مستوى رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

إن حصول العامل على مكافآت تشجيعية وعلاوات، المشاركة في الأرباح، الأجور المرتفعة وغيرها من الحوافز المادية من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا، ولا يقتصر تأثير هذه الحوافز على الإشباع الاقتصادي فحسب، بل لها تأثيرات على الحالة النفسية للعاملين، لأن الدخل ليس أداة إشباع للحاجات الاقتصادية فقط، وإنما مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز والتفوق ودليل تقدير العامل الجيد، أما إذا وجد العاملون أن كمية الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها غير متناسبة مع الجهد

¹ فائزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² محمد عافت شامان العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المبذول أو مع المؤهلات التي يملكونها، فإن وتيرة العمل ستتأثر وتتنخفض مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة من جهة، واحتمال نشوء صراع مع الإدارة من جهة أخرى، ذلك أن العمال يعتبرون الإدارة غير عادلة ولا تقدر مجهوداتهم.

إذا يمكن القول بأن الأجر وملحقاته كالمكافآت والعلاوات تلعب دورا حاسما في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل، فبالرغم من أنه عامل مادي لكن له تأثير في نفوس العاملين¹.

2. محتوى العمل

ويتضمن المهام والأنشطة حسب المهنة التي يزاولها العامل وما يرتبط بها من أهداف ومدخلات وعمليات. وحسب (D.J. Cherrington 1989) فإن كثير من خصائص العمل تؤثر على الرضا ومنها:

- وضوح الدور، ويعني الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة.
- مدى ما يتيح العمل من تنوع واستقلالية وموضوعية.
- مدى ما يتيح العمل من تنوع واستقلالية ومسؤولية.
- مدى ما يوفره من مكافآت داخلية ومكافآت خارجية.

ومن أهم المتغيرات المرتبطة بمحتوى العمل ما يلي:

- درجة تنوع المهام، إذ يمكن القول أنه كلما كان هناك تنوع في مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل².

¹ عمار محمد أبو علي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 25.

² وحيدة حيدرة، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ببعض الولايات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 51.

3. فرص الترقية

تساهم الترقية التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي حيث أن الترقية تتطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته، سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية واجتماعية¹.

حيث تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فيشير (Vroom 1964) أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فالرضا الوظيفي لدى العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، والعكس صحيح.

وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي تتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال لديها واقعا حتى تتمكن من تحقيق رضاهم².

4. نمط الإشراف

عندما يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولأئهم له ورضاهم عن العمل. وبالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، درجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية، فمثلا مديرو المدارس الذين يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا مع معلميه، يكون معلموهم أكثر رضا من الذين لا يمارس مديروهم النمط القيادي الديمقراطي.

¹ نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 6، العدد 3، ص 386.

² نبيلة بووذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك -وحدة فرجية-، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2007، ص 54.

5. فرق العمل

ويتوقف تأثير جماعة العمل في الرضا الوظيفي للفرد على مدى قوة حاجة الفرد للانتماء، فزيادة الحاجة للانتماء له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل، وبالتالي يؤثر أكثر في رضا الفرد. ويرتبط الرضا الوظيفي بالزملاء وجماعة العمل، بالإضافة إلى مدير المؤسسة، فالعلاقات الطيبة بين الزملاء تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد، وتسهم في رفع روحه المعنوية وإحساسه بالانتماء إلى بيئة المؤسسة مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للفرد، حيث تعتبر جماعات العمل جماعات ضاغطة نحو الإحساس بالرضا الوظيفي أو فقدانه¹.

6. ظروف العمل المادية

تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل: كالتهووية والإضاءة والنظافة وضغط العمل ومساحات العمل والضجيج وعدد ساعات العمل وفترات الراحة... إلخ، حيث تنعكس هذه الظروف في سلامة العنصر البشري وصحته، وفي أدائه وفاعليته في العمل².

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي للفرد بمجموعة من العوامل، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه والبعض الآخر متعلق ببيئة العمل، وطبيعة وظيفته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، كذلك الظروف المحيطة ببيئة العمل الفيزيائية من تهوية، إضاءة، حجم العمل، نوع التنظيم الإداري... إلخ، حيث يأتي رضا الفرد عن عمله نتيجة لهذه العوامل المتداخلة والتي تتمثل في:

أولاً: العوامل الذاتية

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات الموظفين الذاتية والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق اختبارات تحليل الشخصية والسمات والخصائص المميزة مثل العمر، الحالة العائلية، مستوى التعليم، سنوات الخبرة... وغيرها. ومن أهم هذه العوامل:

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2016، ص 93.

² منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 2، 2018، ص 10.

1. **السن:** لقد تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد العمر زادت درجة الرضا عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، ولا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة مما يتسبب في عدم الرضا، لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، وذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي¹.

2. **الجنس:** أثبتت معظم الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي عند النساء أكبر منه عند الرجال، لكنهم أقل رضا عن إمكانية تحقيق الذات².

3. المستوى التعليمي:

أثبتت معظم الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي عند النساء أكبر منه عند الرجال، لكنهم أقل رضا عن إمكانية تحقيق الذات.

يقول "سيبولت" (1975) أن العمال الذين يملكون مستوى عالي من التعليم قادرين على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة أكثر وبالتالي يكونون أكثر رضا من العمال الأقل تعليماً. كذلك العمال الذين يشغلون مناصب عليا أكثر رضا غيرهم.

4. **الأقدمية في العمل:** يشير بعض المؤلفين أن الرضا الوظيفي ينمو مع الأقدمية، من خلال تكيف العمال مع وظائفهم وبالتالي زيادة رضاهم نحوها³.

5. قيم الفرد:

تمثل قيم الفرد المعتقدات والتصورات التي تفضي إلى سلوك تفضيلي للفرد، وهي معيار أو حكم لتبني مبادئ معينة تساهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الفرد.

القيمة هي الحكم بالإيجاب أو السلب على مظاهر معينة فينتج هذا الحكم عن المواقف التي مر بها الفرد والخبرة المخزنة لديه في ذهنه¹.

¹ عبد الحليم جلال، مرجع سبق ذكره، ص73.

² Lise Tremblay-Barrette, Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs oeuvrant dans un Ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean, Mémoire maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, Université du Québec, Chicoutimi, Canada, 1990, p57.

³ Ibid, p 59-60.

6. الشخصية:

كل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين، وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تيسير فهم الاختلافات الفردية.

7. قدرات الفرد:

المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل، فالقدرات تمثل الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة².

ثانياً: عوامل متعلقة بالمؤسسة

إن للعمل في مميزات إيجابية تأثير في خلق وتحديد درجة الرضا الوظيفي، وتتعلق بصفة عامة بسياسات المؤسسة وقواعد العمل وتشمل مجموعة من العوامل هي:

- عوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وتتعلق بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين إذ يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس³.

- عوامل تتعلق بساعات العمل، ظروفه، إجراءاته، ونظم الاتصال في المؤسسة⁴.

¹ مسعودة عجال ، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2011، ص11.

² سارة مولاي مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 4، العدد2، 2016، ص178.

³ سهير عبد النور حبايبه، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية وعلم النفس، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 15.

⁴ منذر أحمد أبو شهاب، علي محمد جبران، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، 2020، ص 364.

ثالثا: عوامل متعلقة بالوظيفة

- تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة والتنفيذ).
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.
 - العلاقة مع الزملاء، فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر أنه يمحنه الفرصة للتواصل مع الآخرين.
 - طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل، إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم لإتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
 - عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة، وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله للوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين)¹.

رابعا: عوامل بيئية

- وهي عوامل ترتبط بالبيئة، وتؤثر في رضا الموظف عن وظيفته وعمله، ومن بين هذه العوامل:²
- الانتماء الاجتماعي والبيئي لبعض العاملين (الريف أو المدينة) والذي يؤثر على درجة التكيف والاندماج في العمل.
 - نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره للدور الذي يقوم به.
 - ما يسود المجتمع من أوضاع بمؤسساته، نظمه وقيمه.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 98-99.

² المرجع نفسه، ص 100.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية

يعتبر تصور العدالة لدى الموظفين فيما يتعلق بمختلف السياسات والعمليات المطبقة في المؤسسة أحد الأسباب الرئيسية في التأثير على مواقف العاملين كالرضا وسلوكهم في مكان العمل سلوك الحضور أو الغياب و معدل الدوران، وتتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من حقيقة أن تفعيل قيم العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين ومراعاة النزاهة والشفافية في تطبيق سياسات المؤسسة يؤدي حتما إلى رضا العاملين وشعورهم بالارتياح في عملهم.

ترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد تتمثل في العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية التي تعتبر سوابق مميزة للمواقف والسلوكيات الموجهة نحو الرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة تطبيق العدالة التنظيمية من قبل المؤسسة وتمثلت مستويات إدراكها من طرف العاملين كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.

المطلب الأول: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

تم إجراء العديد من الدراسات لشرح العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، حيث أشار (Lower 1977) إلى أن توزيع المكافآت التنظيمية مثل الأجر، الترقية،... وغيرها يمكن أن يكون له تأثيرات قوية على الرضا الوظيفي وجودة الحياة العملية والفعالية التنظيمية.

كما وجد (Floger and Konovsky 1989) أن تصورات العدالة التنظيمية مرتبطة بشكل كبير برضا زيادة الأجر وكذلك بالرضا الوظيفي¹.

تحدث عدم المساواة حسب (Adams) حينما يحس الفرد العامل بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

¹Housseinzainalipour, Ali AkbarsheikhiFini, SiyedmohammaDmirkamali, A study of relationshipbetweenorganizational justice and job satisfaction amongteachers in Bandar Abbas middle school, Procedia- social and behavioral sciences, Vol 5, 2010, p 1987.

وتشير المدخلات إلى مجموعة من المتغيرات مثل: الجهد، المهارات، المعرفة، أداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، بينما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب، الترقية والتقدير.

يتم قياس العدالة التوزيعية من قبل العامل من خلال المعادلة التالية:

الشكل (04): إدراك العدالة التوزيعية من قبل العامل

الجهد المبذول من طرف العامل	المقارنة	الجهد المبذول من طرف الزملاء في العمل
المكافآت والحوافز المحصلة من طرف		المكافآت والحوافز المحصلة من طرفهم

المصدر: جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية

بجامعتي فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد

البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016، ص 106.

فإذا وجد الشخص نسبة الفوائد المتحصل عليها مقارنة مع الآخرين أقل، فإنه يشعر بتوتر يجعله يغير سلوكه، وفي ضوء هذه المقارنة تتحدد درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه يفترض التطابق بين عمله وعائده أي يجب أن يكون عائده مساويا لحملة الجهود التي يبذلها، وإذا أدرك بالمقارنة أن عائده لا يساوي مقدار الجهد الذي بذله فقد يشعر باللاعدالة مما يؤدي إلى عدم الرضا، ويقول (Adams) في هذا السياق: " إن الفرد يعمل على مواجهة عدم المساواة التي يشعر بها وبطرق مختلفة حتى يتحقق عنده خفض شعور عدم المساواة أو اللاعدالة وذلك على النحو التالي: تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل وبالتالي يحقق المساواة بزملائه، المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات، الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة أو ترك العمل في المنظمة".

ومن هنا نستنتج أهمية العدالة التوزيعية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، وبالتالي

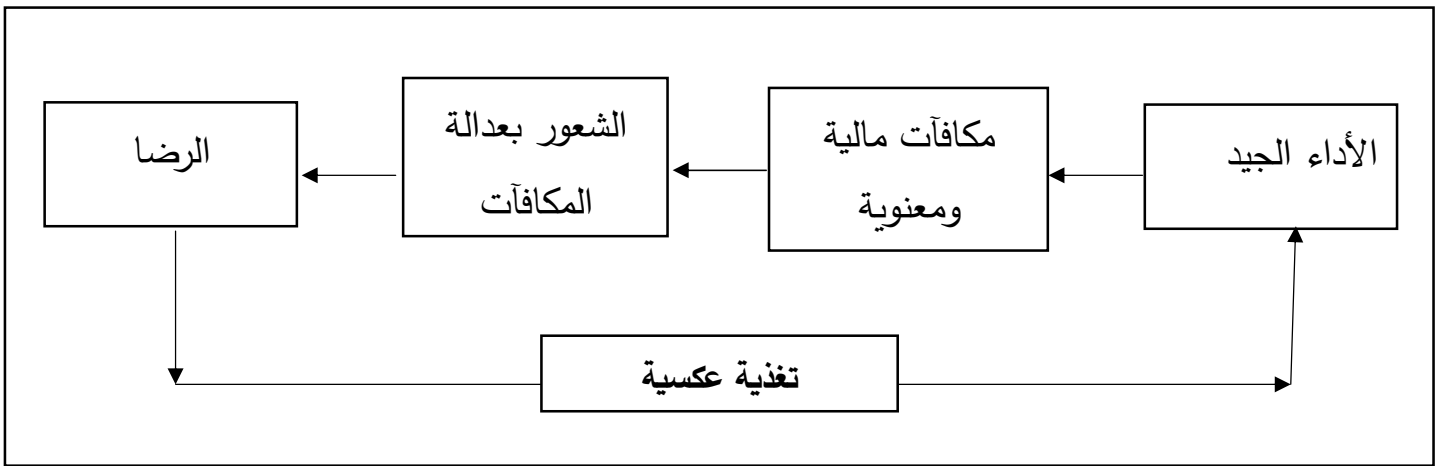
ضرورة دراسة كل الجوانب قبل وضع نظام الأجور¹.

¹ عبد الحليم جلال، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

إذ يمكن القول بأن العدالة التوزيعية مسؤولة في المقام الأول عن درجة الرضا الوظيفي، وأن إهمال الإدارة لمبدأ تحقيق العدالة في المنظمة بصفة عامة، وبين الموظفين وبعض البعض بصفة خاصة من شأنه إضعاف الثقة بينهم وبين إدارة المنظمة، وبالتالي تخفيض مستوى الولاء المؤسسي وكذا الرضا الوظيفي¹.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي كما يلي:

الشكل (05): العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي



المصدر: كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص 44.

المطلب الثاني: دور العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على العاملين الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وتشير هذه السياسات إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه، حيث تؤثر السياسات التي تتميز

¹رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2012، ص 279.

بالعدالة والمرونة في اتخاذ القرارات تأثير إيجابي على الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها وكلما اتسمت هذه السياسات بعدم التحيز والوضوح كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للفرد العامل في المؤسسة¹.

تؤثر العدالة الإجرائية على الأفراد العاملين داخل المنظمة، إذ يرغب جميع الموظفين تقريبا في الإنصاف والعدالة في مكان العمل، حيث تعتبر أن تصورات العدالة هي مطلب أساسي للأداء الفعال للمنظمات والرضا الشخصي والوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة².

فالرضا الوظيفي هو استجابة شاملة للنظام التنظيمي الذي يجب تحديده في المقام الأول من خلال العدالة الإجرائية. وأظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي حيث:

- يوضح (Lissak) من خلال دراسة تجريبية وأربع دراسات ميدانية له سنة (1983) أن العدالة الإجرائية لديها أقوى قوة تنبؤية للرضا الوظيفي، كما ويكشف بحث آخر أجراه كل من (Lewis)، (Masterson)، و (Goldman and Taylor) سنة (2000) على عينة من 651 موظفا في إحدى الجامعات العامة بأمريكا الشمالية الشرقية أن العدالة الإجرائية ترتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي أكثر من ارتباطها بالعدالة، وأكد (Colquitt et al) سنة (2001) على أن العدالة الإجرائية لديها أفضل قوة تفسيرية للرضا الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ومن هنا نستنتج أن العدالة الإجرائية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي³.

المطلب الثالث: دور العدالة التفاعلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

يوضح (Leventhal, Karuza et Fry, 1980) بأن تصور العدالة الإجرائية يعتمد على اتساق القواعد، وغياب التحيزات، ودقة المعلومات في صنع القرار، والحق في الاستئناف في التدبير الذي يمكن تصحيحه وفقاً للمعلومات الجديدة والاستماع والحق في الكلام.

¹ كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص 60.

² Eric G. Lambert, Nancy L. Hoganb, Marie L. Griffin, **The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment**, Journal of criminal justice, Vol 35, issue 6, 2007, p 646.

³ Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, **Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises**, AGRH 2018, Lyon, France, 2018, p 5-6.

إن الشعور بالعدالة التفاعلية له علاقة أكبر بالرضا الوظيفي وثقة الموظفين في الشركة، الأداء في العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية (وهي سلوكيات غير منصوص عليها في عقد العمل، ولكنها تجعل الحياة في العمل أسهل، على سبيل المثال إدارة النزاعات بشكل مناسب، ومساعدة الزميل، والمجاملة، وما إلى ذلك.

تؤدي العدالة التفاعلية احترام الذات الأفضل بين الموظفين وإحساس أفضل بالكفاءة الذاتية التي تشكل الاعتقاد بأن الفرد لديه القدرة على القيام أو عدم القيام بمهمة ما، الحد من السلوكيات المهنية السلبية مثل التغيب، دوران الموظفين... إلخ والتي تعبر عن عدم رضا الفرد عن وظيفته.

إن العدالة التفاعلية تسلط الضوء عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد من العدالة يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، ضعف الأداء الوظيفي وغيرها، فإذا العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي علاقة طردية¹.

يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين وفقا لبعد العدالة التفاعلية عن طريق:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين².

إن تطبيق العدالة التفاعلية في المؤسسة ومستوى إدراكها لدى العاملين يساهمان في تحقيق الرضا الوظيفي.

¹ فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة-مغنية-، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، العدد1، 2017، ص230.

²المرجع السابق، ص230.

المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

يعتبر تقييم الأداء العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹.

تتحقق عدالة تقييم الأداء من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- العدالة في تحديد معايير الأداء ويقصد بها الموضوعية والدقة في تحديد المعايير التي تمثل الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا.

- عدالة قياس الأداء².

إذ تؤدي عدالة عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف مثل الترقية، الزيادة في الأجر، منح العامل حوافز بشكل عادل مما يشعر الفرد بالثقة في المؤسسة، الإحساس بالانتماء وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي³.

يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال عدالة نظام تقييم الأداء، إذ يجب أن يتميز بقدرته على الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين على عملية تقييم الأداء لضغوطات شخصية سواء كانت خارجية أم داخلية، وكذلك ملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به العاملين وتطبيق المقاييس على جميع العمال دون تمييز وتمتع القائمين عليها بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيق النظام بعدالة ومساواة⁴.

¹ أعمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 4.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 23.

³ خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية:

حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص 11.

⁴ فلة رمادة، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز البلدية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 16، ص 257.

تعتبر العدالة التقييمية وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، وأن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي في عملهم.

إن شعور العاملين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية مهامهم هي موضع تقييم من قبل الإدارة فإن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن عملية التقييم تتم بناءً على تقييم موضوعي منصف وعادل يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة وبالتالي تحقيق رضاهم عن عملهم¹.

ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التقييمية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث كلما كانت هناك عدالة في تقييم أداء العاملين في المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص 61.

خلاصة الفصل

يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الشخص بالرضا عن الوظيفة ويعتبر حافز لتحقيق لزيادة الإنتاجية وتحقيق كفاءة الأداء والإبداع في العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

يعد رضا الموظفين أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة والموظفين، حيث يساعدهم على تقديم أفضل مستوياتهم، كما يؤدي إلى خلق أجواء إيجابية في مكان العمل تجعلهم يركزون أكثر في عملهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الموظفون الراضون هم الأشخاص المخلصون للغاية لمؤسستهم والمخلصون لها حتى في أشد الأزمات، إنهم لا يعملون بسبب أي إكراه ولكن لأنهم يحملون بالارتقاء بمنظمتهم إلى مستوى جديد. يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا شغوفين بعملهم ولا يأتي شغفهم إلا عندما يكون الموظفون راضين عن وظيفتهم وتنظيمهم بشكل عام، والموظفون الذين يشعرون أن منظماتهم تعاملهم بشكل عادل يتمتعون بقدر أكبر من الرضا الوظيفي وبالتالي فهم أكثر التزاماً اتجاه عملهم والمنظمة.

تسعى معظم المنظمات إلى إرضاء الموظفين، فتقع على عاتقها مسؤولية تحقيق رضا العاملين لديها من خلال العدل والمساواة في مختلف الجوانب التنظيمية والإجراءات الإدارية في المؤسسة.

يؤدي الظلم والتوزيع غير العادل لإنجازات ومخرجات المنظمة إلى انخفاض معنويات الموظفين في جهودهم وأنشطتهم، لذلك فإن العدالة هي العنصر الأساسي في البقاء واستمرار تطور المنظمة وموظفيها. لذلك فإن المهام الرئيسية للإدارة هي الحفاظ على السلوكيات العادلة وتطويرها بين المديرين وخلق الشعور بالعدالة في الموظفين، فهي هي واحدة من الاحتياجات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، حيث تؤثر هذه الأخيرة بمختلف أبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
- المبحث الثالث: أداة الدراسة

مقدمة الفصل

لاشك أن العدالة التنظيمية ظاهرة ملموسة في واقع الكثير من المؤسسات الاقتصادية، وهي تمس بالدرجة الأولى العاملين بها، حيث شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، كما وتؤثر في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ولمعرفة حقيقة هذا التأثير في أرض الواقع، قمنا بإجراء الدراسة على "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" للصناعات الغذائية بولاية قالمة، باعتبارها أحد أكبر المؤسسات الصناعية الرائدة في السوق، ومن أجل الفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها فإنه لا بد من تسليط الضوء أولاً على الإطار المنهجي للبحث الميداني.

لذلك، يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، هيكلها التنظيمي ومختلف أهدافها، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومختلف وحداتها، كما يهدف هذا الفصل إلى شرح بنية أداة الدراسة، المنهج المتبع ومختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بيانات البحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تتضمن الدراسة بحثا في مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وكذا أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، ومن أجل هذا يجب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها، هيكلها التنظيمي ومختلف الأهداف التي تسعى إليها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وتطورها

يقتضي التعريف بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لا بد من معرفة نشأتها ومختلف مراحل تطورها وكذا هيكلها التنظيمي كما يلي:

بعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات بلدية بوعاتي محمود أنتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية .
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق) .

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية، وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB) ضمن منطقة فلاحية صناعية بلدية الفجوج ولاية قالمة، التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا

للاإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث وصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا، أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012، وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على منتجات الشركة.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالاتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى شركة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان البقاء والاستمرار.
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

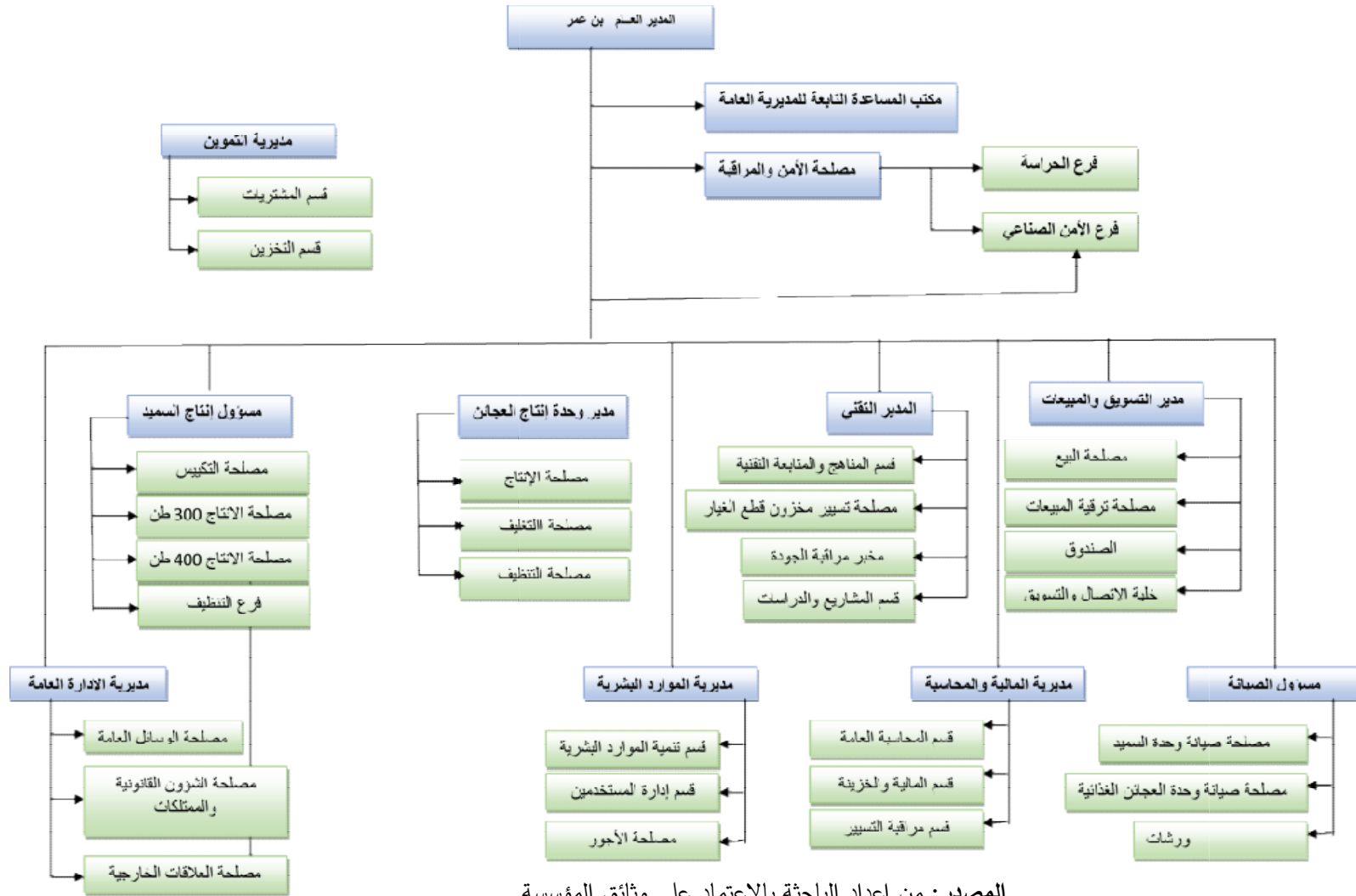
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .

- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "مطاحن عمر بن عمر"

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



إن الدور الأساسي الذي تقوم به المؤسسة هو تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات نهائية، وتشرف على هذه العملية عدة مصالح وأقسام، ويمكن إيضاح مختلف مهام هذه الأقسام كما يلي:

1. مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

أ. **قسم تطوير الموارد البشرية:** تتمثل مهامه في:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

ب. **قسم تسيير المستخدمين:** ويهتم بما يلي:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

2. مصلحة الأمن: تسعى هذه المصلحة إلى:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

3. مساعدة المديرية العامة:

تهتم بمساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى .

4. مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

تسهر هذه المصلحة على الإشراف على قيادة النظام المعلوماتي للشركة وصيانته، وكذا التحكم في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال داخل وخارج المؤسسة.

5. مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية:

مهمتها السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

6. المستشار القانوني:

يقوم بتوجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

7. مديرية التسويق والمبيعات: وتهتم بما يلي:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال و أرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).

8. مصلحة إنتاج السميد: من المهام الرئيسية لها تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :

أ. المسؤول الرئيسي للطن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

ب. مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

9. مديرية انتاج العجائن: وتقوم بالمهام التالية:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

10. مصلحة التغليف:

بعد عملية الإنتاج تأتي عملية التعبئة، حيث تسهر هذه المصلحة على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

11. المديرية التقنية: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

أ. قسم المناهج والمتابعة التقنية: ويقوم بالمهام التالية:

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

ب. قسم الأشغال والدراسات:

وتهتم بدراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس

مدى الجدوى منها.

ج. المخبر:

يقوم بمراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج

للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

12. مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون

على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات

وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالاتي:

- ورشة الكهرباء .

- ورشة الميكانيك .

- ورشة الخراطة والتلحيم .

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

13. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

أ. قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

ب. قسم التموين بالمادة الأولية (القمح):

مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

14. مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

أ. مصلحة المحاسبة العامة: وهي مكلفة بالمهام الآتية:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.

- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.

- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

ب. قسم المالية والخزينة: وتسهر على:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.

- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.

- المتابعة البنكية.

ج. قسم مراقبة التسيير: وهو مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.

- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

15. مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

أ. مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

ب. مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: وتهتم بما يلي:

- الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.

- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

ج. مصلحة العلاقات الخارجية:

وتقوم بالتكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة وتوضيح حدوده، وكذا وصف لأفراد عينة الدراسة وفق مختلف المتغيرات السوسيوإيمانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعرف منهج الدراسة على أنه مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعدنا في الوصول إلى حقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر أو المشاكل تحت الدراسة أو المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية والعلوم¹، وبما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، فإن الباحثة اعتمدت في دراستها لمشكلة البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث اعتمدت هذه الدراسة على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة بالاعتماد على أداة صممت خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة الموضوع، ما مكن من جمع مختلف إجابات أفراد العينة وضبطها في شكل بيانات ومعلومات حقيقية ومفصلة للظاهرة بحيث تكون قابلة للوصف الإحصائي وكذا التحليل من أجل التعرف على الظاهرة ومختلف أبعادها وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، ومن ثم استخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة بشكل أكثر دقة ومصداقية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للباحثة، فإن حدود الدراسة كانت كالاتي:

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية، سحبت من عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وذلك بغض النظر عن مراكزهم أو رتبهم الوظيفية.
- الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للمنتجات الغذائية بالفجوج بولاية قالمة.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة زمنيا طيلة الموسم الجامعي 2020/2021.

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

- الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع أفراد الظاهرة التي تعاني من مشكلة الدراسة وستعم نتائجها عليهم، أما العينة هي جزء من المجتمع على أن تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً²، ويتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 770 عامل وذلك باختلاف رتبهم من رؤساء ومرؤوسين، وقد سحبت عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء العاملين بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد فقد تم توزيع (150) استمارة على العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وتم استرجاع (104) استمارة، أي ما نسبته (69.3%) من الاستمارات الموزعة، وبعد التدقيق استبعدت (06) استمارات بسبب عدم اكتمال الإجابة وعدم صلاحيتها للدراسة الإحصائية، وبهذا بلغ عدد الاستمارات الصالحة والملائمة والمستوفية لكافة عناصر التحليل الإحصائي 98 استمارة.

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السوسيو مهنية):

1. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

يوضح الجدول (01) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المجموع		النسبة %		العدد	
النسبة %	العدد	إمرأة	رجل	إمرأة	رجل
100	98	17.3	82.7	17	81

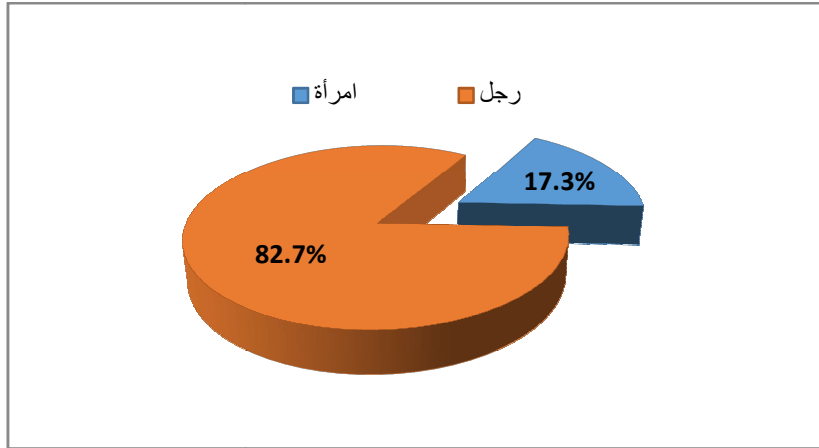
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين لنا الجدول أعلاه، أن عدد الرجال في شركة "مطاحن عمر بن عمر" بلغ (82) رجلاً ما يعادل نسبة (82.8%) من إجمالي العينة المسحوبة، بينما بلغ عدد النساء (17) امرأة ما نسبته (17.2%) من إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الشكل رقم (07) كالتالي:

²حاتم أبو زائدة، *مناهج البحث العلمي*، الطبعة الثانية، 2018، ص 157-158.

الشكل (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

ترى الباحثة أن الاختلاف في نسبة النساء مقارنة بالرجال بالمؤسسة إنما يرجع إلى العمل بنظام الورديات في الشركة، أي نظام العمل بالمناوبة وفق فرق (8/3)، بالإضافة إلى طبيعة نشاط الشركة والذي يتطلب في بعض الأحيان جهداً بدنياً كبيراً، ما يدفع إلى توظيف الرجال للعمل أكثر من النساء.

2. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن:

يوضح الجدول (02) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير السن:

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

المجموع		النسبة %				العدد			
النسبة %	العدد	أقل من 30 سنة	30 إلى 39 سنة	40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	30 إلى 39 سنة	40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة
100	98	22.4	45.9	22.4	9.2	22	45	22	9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول أعلاه، أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) حصلت على المرتبة الأولى بتكرار (45) مفردة وبنسبة (45.9)، في حين حصلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة (من 40 إلى 49

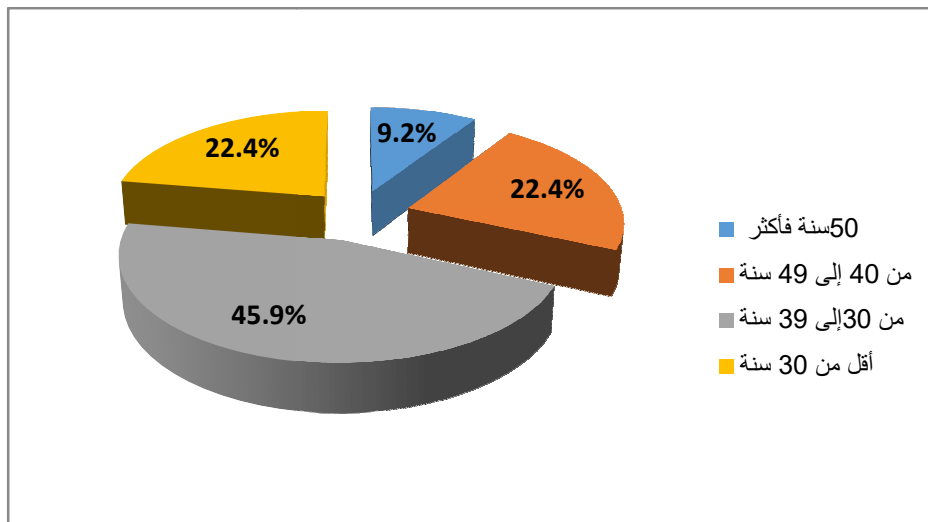
سنة) على المرتبة الثانية بتكرار (22) مفردة ونسبة بلغت (22.4)، ثم يليها أخيرا الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بتكرار أقل قدره (09) مفردات ونسبة (9.2).

هذا يدل على أن المتوسط العمري لأفراد عينة الدراسة يميل للفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة)، أي أن معظم أفراد عينة شركة "مطاحن عمر بن عمر" ينتمون إلى هذه الفئة، ويعود ذلك لسياسات التوظيف التي تتبعها الشركة.

ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (08) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر كما يلي:

يلي:

الشكل (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

يرجع اهتمام الشركة بتشغيل الفئة الشبابية إلى كون هذه الفئة تعتبر الدافع والمحرك الرئيسي لعجلة التنمية إذا ما تم توفير البيئة المناسبة لها ودعمها لتحقيق إنجازات أكبر للمؤسسة، كما أنها قابلة للتعلم والتكيف بسرعة أكثر من غيرها من الفئات، الأمر الذي يدفع المؤسسة للاستثمار في قدراتها لمواكبة التطورات الحاصلة وتحقيق قيمة مضافة.

3. خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (03) توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي لهم:

الجدول(03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المجموع		النسبة %					العدد				
النسبة %	العدد	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي
100	98	12.2	39.8	12.2	27.6	8.2	12	39	12	27	8

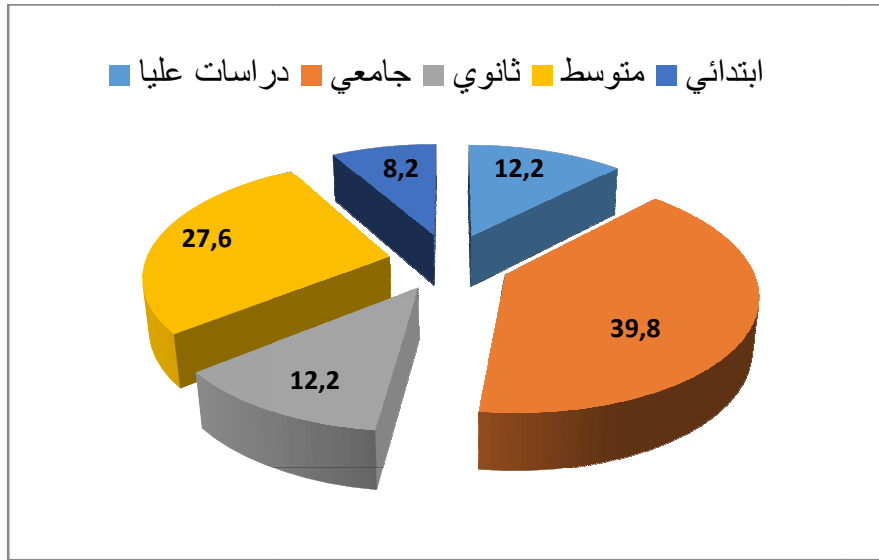
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يملكون المستوى الجامعي بتكرار (39) عاملا ونسبة (39.8%)، ثم يليهم العاملون ذوي المستوى المتوسط بتكرار (27) عاملا ما يمثل نسبة (27.6)، ثم يليهم العاملين ذوي المستوى الثانوي والحائزين على شهادات دراسات عليا بتكرار (12) عاملا ونسبة قدرها (12.2)، ويأتي في الأخير العاملون ذوي المستوى الإبتدائي بتعداد (08) عاملين ما نسبته (8.2) من إجمالي العينة المدروسة.

والشكل يوضح توزيع أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حسب المستوى التعليمي لهم

كالتالي :

الشكل(09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

تهتم المؤسسة بتشغيل الموارد البشرية الحاصلين على شهادات جامعية أكثر من غيرهم، لأنهم يزودونها بمعارف حديثة وجديدة يمكن استغلالها لتحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى امتلاكهم الكفاءة والإمكانات للتكيف مع المناصب العليا والمعقدة والقدرة على تحمل المسؤولية لتطوير الشركة.

4. توزيع أفراد الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول(04) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية لهم:

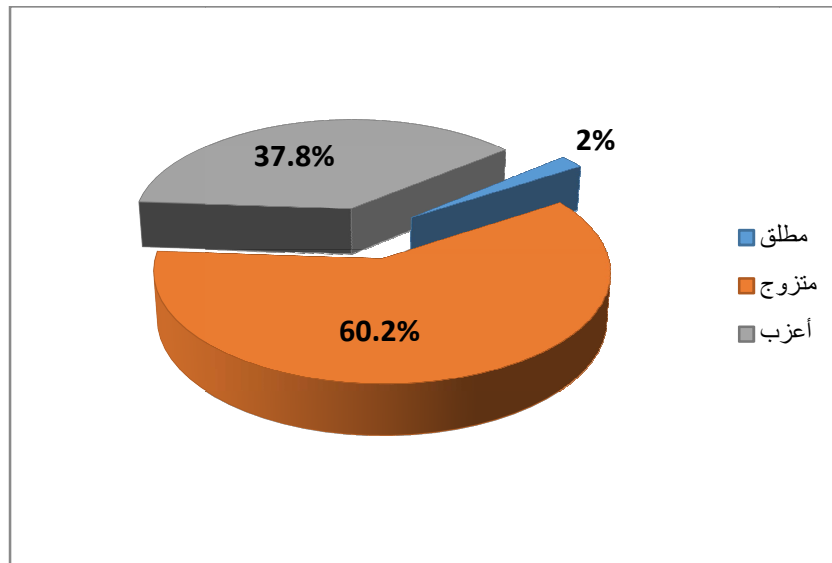
الجدول(04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية

المجموع		النسبة %			العدد		
النسبة %	العدد	مطلق	متزوج	أعزب	مطلق	متزوج	أعزب
100	98	2	60.2	37.8	2	59	37

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه، أن معظم أفراد عينة الدراسة متزوجون حيث بلغ عددهم (59) عاملا وبنسبة بلغت (60.2)، بينما بلغت نسبة العاملين العازبين (37%) من مجموع أفراد العينة المدروسة، أما العمال المطلقون لا يشكلون إلا نسبة (2%) من إجمال أفراد العينة بتكرار عاملين فقط.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية من خلال الشكل الموالي:
الشكل (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

ترى الباحثة أنه من الطبيعي أن يتوزع أفراد عينة الدراسة كما موضح في الشكل، فانطلاقا من نتائج الجدول (2) يتضح أن نسبة (77.2%) من العاملين بالمؤسسة يزيد سنهم عن (30) سنة، وهو ما يبرر النسبة الأكبر للأفراد المتزوجين في الشركة.

5. توزيع أفراد الدراسة وفقا للأقدمية:

يوضح الجدول (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدميتهم في المؤسسة:

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

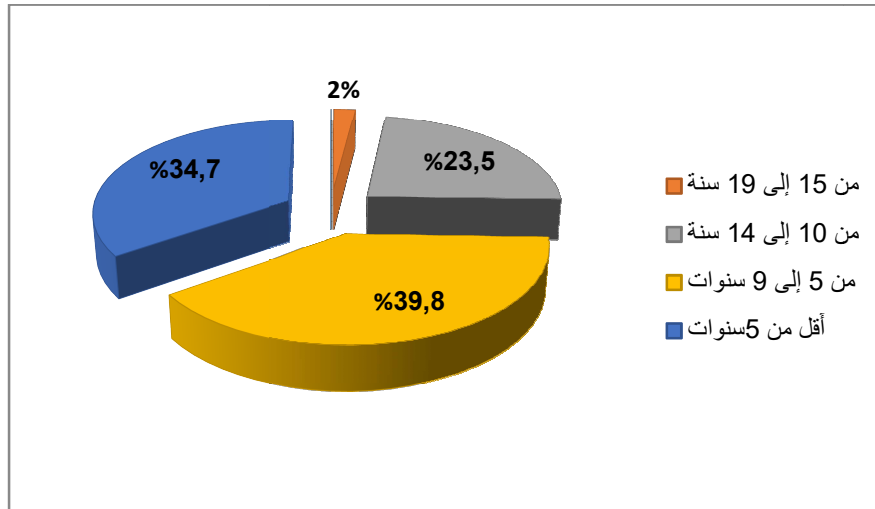
المجموع		النسبة %					العدد				
النسبة %	العدد	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 إلى 19 سنة	أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 إلى 19 سنة	أكثر من 20 سنة
100	98	34	39	23	2	0	34	39	23	2	0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

بالنسبة للأقدمية، توضح المعلومات المحصلة في الجدول أعلاه، أن ما تكرر العاملين الذين يملكون خبرة (من 5 إلى 9 سنوات) بلغ (39) عاملا وشكلوا أعلى نسبة (39.8%) من العدد الكلي للعينة المدروسة، ثم يليهم العمال ذوي خبرة (أقل من 5 سنوات) بتكرار (34) عاملا ونسبة (34.7%)، ثم العاملين الذين يملكون (من 10 إلى 14 سنة)، بينما العمال ذوي خبرة (من 15 إلى 19 سنة) لا يشكلون إلا نسبة (2%) بتكرار عاملين فقط، في حين لا تحتوي العينة على أي عامل ذو خبرة (20 سنة فأكثر).

ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (11) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية كالتالي:

الشكل (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال النتائج السابقة وحسب وجهة نظر الباحثة ، فإن تركيز معظم أفراد عينة الدراسة في الخلية "أقل من 5 سنوات" والخلية "من 5 إلى 9 سنوات" وكذلك الخلية "من 10 إلى 14 سنة" أمر طبيعي، فعدم امتلاك العاملين لخبرة تزيد عن 14 سنة يعود إلى أن معظم عمال الشركة ينتمون للفئة العمرية الشبابية.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

تتعدد أدوات جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة من دراسة إلى أخرى، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لذلك ويمكن أن يبني أداة بحثه ويطورها بنفسه، أو يستخدم أدوات وضعها باحثون آخرون ولها علاقة بموضوع بحثه مع إمكانية إجراء تعديلات عليها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في تصميمها لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الهدف من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث:

- الجنس.
- السن.
- المستوى التعليمي.
- الحالة الاجتماعية.
- الأقدمية.

2. الجزء الثاني: محاور الدراسة

تضمن هذا الجزء المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

أ. المحور الأول: العدالة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بها، وهو يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة، والتي يبلغ عددها أربع متغيرات، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة التنظيمية المطبقة في مؤسستهم، وكانت هذه الإجابات كما يلي: ضعيف جدا - ضعيف - متوسط - عالي - عالي جدا.

واشتمل هذا المحور ككل على (21) عبارة تم تقسيمها على أبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

- العبارات من (1) إلى (5) خاصة بالعدالة التوزيعية.
- العبارات من (7) إلى (11) خاصة بالعدالة الإجرائية.
- العبارات من (12) إلى (16) خاصة بالعدالة التفاعلية.
- العبارات من (17) إلى (21) خاصة بالعدالة التقييمية.

ب. المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، وذلك بتقسيمه إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة في الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، فرق العمل، ظروف العمل المادية والتي تم اختيارها اعتمادا على مجموعة من الدراسات وبما يتماشى وأهداف الدراسة.

ويعبر هذا المحور عن المتغير التابع للدراسة، وتم اقتراح خمسة إجابات ممكنة هي: غير راض أبدا - غير راض - راض بدرجة متوسطة - راض - راض جدا.

كما و قد اشتمل على (27) عبارة، قسمت على أبعاد الرضا الوظيفي كالتالي:

- العبارات من (22) إلى (25) خاصة ببعد الأجر.
- العبارات من (26) إلى (30) خاصة ببعد محتوى العمل.
- العبارات من (31) إلى (33) خاصة ببعد فرص الترقية.
- العبارات من (34) إلى (37) خاصة ببعد نمط الإشراف.
- العبارات من (38) إلى (42) خاصة ببعد فرق العمل.
- العبارات من (42) إلى (48) خاصة ببعد ظروف العمل المادية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تعد درجة الصدق العامل الأكثر أهمية بالنسبة لمحاكاة جودة الاختبارات والمقاييس، فالصدق يعرف بأنه الاختبار الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئا بدلا منها أو بالإضافة إليها، وكلما قدم الباحث أدلة كثيرة على صدق اختباره زادت درجة ثقة مستخدميه في كونه يقيس حقا ما

أعد لقياسه، فالصدق الظاهري (Face validity) هو الإشارة إلى ما يبدو أن الاختبار يقيسه وهو ليس صدقا حقيقيا بالمعنى العلمي لكلمة الصدق ولكنه ببساطة أن الاختبار يبدو صادقا في صورته الظاهرية، ويتم تحديده بالاعتماد على آراء الخبراء والمختصين للتأكد من صلاحية المجالات وفقراته في تمثيل المجالات التي تنتمي إليها، أما صدق المحتوى فيقصد به الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما صمم من أجل قياسه في المجتمع³.

في حين يشير الثبات إلى مدى استقرار الدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس يقيس لديه سمة معينة، حيث أنه إذا ما تم تطبيق المقياس على الشخص أكثر من مرة، فإنه يسجل نفس النتائج في كل مرة⁴.

وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا لصدق وثبات الأداة المعتمدة ومدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي:

1. صدق أداة الدراسة:

حتى تكون البيانات المجموعة كافية وشاملة لجميع جوانب الموضوع، وضمانا لصدق استمارة الأسئلة، سعت الباحثة إلى الإلتزام بقواعد كتابة الاستمارة لتمييز عباراتها بالوضوح والدقة، كما وتم الحرص على أن تكون موجزة قدر الإمكان مع تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة واقتراح إجابات بسيطة وغير غامضة، إلى جانب ذلك تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية للتحكيم على عدة أساتذة من ذوي الاختصاص، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مضمون الاستمارة والحكم على مدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وإحاطتها بكافة أبعاد الظاهرة المدروسة. كما وتم توزيع (60) استمارة على العاملين بشركة "مصبرات عمر بن عمر" وأخذها كعينة تجريبية، وبعد استرجاعها وبناء على بعض الإجابات التي لم تكن صالحة للتحليل وعلى توجيهات الأساتذة ذوي الاختصاص تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء بعض التعديلات تمثلت أساسا فيما يلي:

- حذف بعض المفردات؛
- تعديل صياغة بعض العبارات؛

³ عايد كريم عبد عون الكناني، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 193-194.

⁴ كريمة حيواني، فتيحة بن زروال، تقنين استبيان محتوى العمل لروبار كرزك في مجال التعليم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، 2016، ص 229 .

- زيادة بعض العبارات.

2. ثبات أداة الدراسة:

يعد معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach alpha) من أشهر مقاييس الوثوقية وتتراوح قيمته بين (0-1)، وغالبا ما نجد في الكتب والمقالات العلمية أن القيم (0.7) و(0.8) هي قيم مقبولة لمعامل "ألفا كرونباخ"، وأن الحد الأدنى لقيمته يجب أن يكون (0.6) وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس⁵، فقد تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب كل عينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (06): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
92.7%	العدالة التنظيمية
94.7%	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول السابق بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة مرتفع ومقبول بالنسبة لعينة الدراسة، وتم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الدراسة، حيث بلغ نسبة (92.7%) لمحور العدالة التنظيمية، ونسبة (94.7%) لمحور الرضا الوظيفي، كما وتم أيضا حسابه لكافة محاور الدراسة مجتمعة حيث بلغ القيمة (96.5%)، وهذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة وصحتها وقابليتها للاختبار الميداني.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

المقصود بالتناسق الداخلي هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعه لقياسه فعلا، بمعنى وضوح الاستبيان ومفرداته وفقراته ومفهومه لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم الاستبيان، وكذلك تكون فقرات الاستبيان قابلة للتحليل الإحصائي⁶.

⁵ أسوان محمد طيب رشيد، شيماء مظفر خليل، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول، مجلة تكريت، المجلد 4، العدد 44، 2018، ص 459.

⁶ الاتساق الداخلي للاستبيان، شوهد في: 28/06/2021، من الموقع

[.https://www.manaraa.com/post/6590](https://www.manaraa.com/post/6590)

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة":

يتضمن المحور الأول لاستمارة الأسئلة "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة" إلى أربعة أبعاد، كل بعد يعبر عن بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تم حساب معامل بيرسون لعبارات كل بعد على حدا، وكانت النتائج كما يلي:

أ. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "العدالة التوزيعية":

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "العدالة التوزيعية" والتي جاءت كالتالي:

الجدول (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
1	يتناسب راتبك الشهري مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقك في العمل.	0.781**	0.000
2	يتماشى الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المماثلين لك في المستوى الوظيفي.	0.681**	0.000
3	يتم توزيع الحوافز المادية في المؤسسة على جميع العاملين حسب درجة استحقاقهم.	0.672**	0.000
4	تتناسب الواجبات الوظيفية المسندة إليك مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك.	0.719**	0.000
5	يتم توزيع أدوات العمل على جميع العاملين بطريقة عادلة.	0.778**	0.000
6	يستفيد العاملون بنفس القدر من الخدمات الاجتماعية.	0.718**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يبين أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ب. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "العدالة الإجرائية"

يبين الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني للعدالة التنظيمية "العدالة الإجرائية"، والتي كانت كما يلي:

الجدول (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة الإجرائية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
7	يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	0.733**	0.000
8	يخضع جميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون استثناء.	0.862**	0.000
9	تطبق الإجراءات والقرارات على جميع العاملين دون استثناء أو تحيز.	0.850**	0.000
10	تسمح لك الإجراءات المتبعة في المؤسسة بمناقشة مختلف القرارات المتخذة في حقك.	0.844**	0.000
11	تتخذ مختلف القرارات في حقك بناء على معلومات دقيقة وواقعية.	0.763**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة الإجرائية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ج. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "العدالة التفاعلية"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث للعدالة التنظيمية "العدالة التفاعلية" والتي جاءت كالتالي:

الجدول (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التفاعلية" والدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
12	عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا في حقك فإنه يتعامل معك بكل احترام والاهتمام.	0.735**	0.000
13	تربطك علاقة جيدة بزمالكك في العمل بغض النظر عن مناصبهم.	0.705**	0.000
14	يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين.	0.850**	0.000
15	يتعامل رئيسك بكل نزاهة وموضوعية في حل الصراعات بينك وبين زملائك في العمل.	0.799**	0.000
16	يوضح لك رئيسك النتائج المترتبة عن مختلف القرارات الوظيفية المتخذة بشأن عملك.	0.866**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التفاعلية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يبرهن أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

د. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "العدالة التقييمية"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع للعدالة التنظيمية "العدالة التقييمية"، حيث كانت كما يلي:

الجدول (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التقييمية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر "	
		معامل الارتباط	Sig
17	يقيم المدير جميع العاملين وفقا لأدائهم المقدم في العمل.	0.805**	0.000
18	لديك فرصة للتجاوز إذا ما رأيت أن تقييمك غير عادل.	0.809**	0.000
19	تتم عمليات الترقية الوظيفية في المؤسسة بعيدا عن العلاقات الشخصية.	0.799**	0.000
20	تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفق معايير موضوعية.	0.793**	0.000
21	لديك معرفة بالمعايير التي تتم من خلالها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.	0.780**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العدالة التقييمية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية $(\alpha = 5\%)$ ، وهو ما يبين أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي"

ينقسم المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" من (27) عبارة، ولاختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما يلي:

أ. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الأجر"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول للرضا الوظيفي "الأجر"، إذ جاءت كما يلي:

الجدول (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجر" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	
	مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر "	معامل الارتباط
22	يتناسب راتبك الشهري مع الجهد الذي تبذله في العمل.	0.708**
23	يكفي راتبك الشهري لقضاء حاجاتك اليومية الأساسية.	0.759**
24	تتلقى مكافآت مادية كلما قدمت عملا إضافيا.	0.397**
25	يتناسب راتبك مع أهمية العمل الموكل إليك.	0.702**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الأجر" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يبرهن أن تجانس وصدق العبارات في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ب. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "محتوى العمل"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني للرضا الوظيفي "محتوى العمل"، وكانت كما يلي:

الجدول (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "محتوى العمل" والدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
26	تتوافق طبيعة عملك مع إمكانياتك وقدراتك.	0.670**	0.000
27	تملك الحرية في اختيار طرق العمل المناسبة لأداء مهامك.	0.724**	0.000
28	تتيح لك مؤسستك الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	0.739**	0.000
29	توضح لك المؤسسة مسبقاً الأهداف المتوقعة من عملك.	0.780**	0.000
30	تناسبك ساعات العمل ومواعيد الدوام.	0.364**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "محتوى العمل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يبين أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ج. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "فرص الترقية"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث للرضا الوظيفي "فرص الترقية"، وكانت كالتالي:

الجدول (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرص الترقية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
31	توفر لك المؤسسة فرص للترقية والنقدم إلى مناصب أعلى.	0.799**	0.000
32	تتوافق سياسات الترقية في المؤسسة مع طموحاتك.	0.760**	0.000
33	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء.	0.671**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرص الترقية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

د. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تمط الإشراف"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع للرضا الوظيفي "تمط الإشراف"، والتي كانت كما يلي:

الجدول (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تمط الإشراف" والدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
34	توجد ثقة واحترام متبادل بينك وبين رئيسك في العمل.	0.650**	0.000
35	يمنحك رئيسك السلطة الكافية لممارسة مختلف مهامك الوظيفية.	0.715**	0.000
36	يراعي رئيسك المباشر مشاعرك وظروفك الاجتماعية.	0.665**	0.000
37	يساعدك رئيسك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل.	0.689**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تمط الإشراف" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

هـ. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "فرق العمل"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس للرضا الوظيفي "فرق العمل"، والذي جاء كما يلي:

الجدول (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرق العمل" والدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
38	توفر لك المؤسسة فرص التواصل مع زملائك في العمل.	0.702**	0.000
39	تتشارك مع زملائك حل المشكلات التي تواجهونها في العمل.	0.611**	0.000
40	يوجد تبادل المعلومات والخبرات ضمن فريق العمل.	0.569**	0.000
41	يوجد احترام وتقدير متبادل بينك وبين زملائك في العمل.	0.587**	0.000
42	تمنحك علاقتك مع زملائك ضمن الفريق نوعاً من الاستقرار والارتباط بالمؤسسة.	0.620**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرق العمل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يبين أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

و. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السادس "ظروف العمل المادية"

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد السادس للرضا الوظيفي "ظروف العمل المادية"، والتي كانت كما يلي:

الجدول (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل المادية" والدرجة

الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	
		معامل الارتباط	Sig
43	توفر لك المؤسسة التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لأداء العمل.	0.451**	0.000
44	يتلاءم تصميم مكان عملك مع مهامك ونشاطاتك المهنية.	0.736**	0.000
45	يتميز مكان عملك بالهدوء اللازم لتأدية مهامك.	0.740**	0.000
46	توفر لك المؤسسة مناخ آمن يحميك من الأمراض المهنية.	0.580**	0.000
47	توفر لك المؤسسة أنظمة تكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة.	0.685**	0.000
48	توفر لك المؤسسة كل ما يلزم للوقاية من حوادث العمل.	0.447**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل المادية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يبين أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

1. معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
2. معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛

3. التكررات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
4. المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
5. الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
6. مقياس "ليكيرت" الخماسي: يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي في العلوم الاجتماعية والنفسية، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات لمجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه.
7. ولحساب طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون: $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($5 - 1 = 4$)، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي: ($4 / 5 = 0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.08)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:
 - من (1) إلى أقل من (1.8) تمثل (ضعيف جدا) بالنسبة للمحور الأول، و(غير راض أبدا) بالنسبة للمحور الثاني.
 - من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (ضعيف) بالنسبة للمحور الأول، و(غير راض) بالنسبة للمحور الثاني.
 - من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (متوسط) بالنسبة للمحور الأول و (راض بدرجة متوسطة) بالنسبة للمحور الثاني.
 - من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (عالي) بالنسبة للمحور الأول، و(راض) بالنسبة للمحور الثاني.
 - من (4.2) إلى (5) تمثل (عالي جدا) بالنسبة للمحور الأول، و(راض جدا) بالنسبة للمحور الثاني.
8. اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛

9. اختبار "ستيوذنت" (T-test) لتقييم معنوية معالم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات؛
10. اختبار "فيشر" (F-test) لتقييم معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، أي معنوية نموذج الدراسة ككل؛
11. معامل الارتباط (R) للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في كل نموذج؛
12. معامل التحديد (R^2) لتقييم القوة التفسيرية لنموذجي الدراسة، بمعنى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.
13. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد لمدى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم؛
14. كما تمت الاستعانة بالأشكال البيانية لإجراء بعض الاختبارات، كالتأكد من فرضيات الانتشار الخطي وتجانس التباين لبواقي نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للمنتجات الغذائية ببلدية الفجوج بولاية قالمة، نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي، مختلف وحداتها وأهدافها، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة من خلال تحديد خصائص أفرادها وفق المتغيرات الشخصية لهم، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة ومختلف محاورها، كما وتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كعامل "ألفا كرومباخ" الذي أثبت مدى صدق وثبات أداة الدراسة، واختبار "بيرسون" الذي بين أن عبارات استمارة الأسئلة متناسقة بمعنى أنها تحقق شرط التناسق الداخلي لمختلف عباراتها، وهو ما يبرهن صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

كذلك تضمن هذا الفصل التعرف على مختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي ستعتمد عليها الدراسة في معالجة الموضوع واستخلاص النتائج.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ميدانياً، وذلك من خلال معرفة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بمختلف أبعادها والمتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من خلال تحليل إجاباتهم حول أسئلة الاستمارة، إضافة إلى ذلك يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً لمعرفة مدى تحقق كل منها.

كما وتسعى الدراسة كذلك إلى تحديد مدى تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة بين هذين الأخيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة

إن التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول القائل: ما مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة على التساؤل أعلاه لابد من حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة" والمتضمن أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات، وفيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤسسة عمر بن عمر حول كل بعد على حدا كما يلي:

المطلب الأول: بعد العدالة التوزيعية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول "العدالة التوزيعية" والممثلة بالعبارات (01، 02، 03، 04، 05، 06) من المحور الأول "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة" كالتالي:

الجدول (17): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول للعدالة التنظيمية "العدالة التوزيعية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
01	يتناسب راتبك الشهري مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقك في العمل.	ت	12	25	48	12	1	0.888	متوسط
		%	12.2	25.5	49.0	12.2	1		
02	يتمشى الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المماثلين لك في المستوى الوظيفي.	ت	5	32	48	12	1	0.786	متوسط
		%	5.1	32.7	49.0	12.2	1.0		
03	يتم توزيع الحوافز المادية في المؤسسة على جميع العاملين حسب درجة استحقاقهم.	ت	22	27	35	11	3	1.056	ضعيف
		%	22.4	27.6	35.7	11.2	3.1		
04	تتناسب الواجبات الوظيفية المسندة إليك مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك.	ت	9	21	47	16	5	0.970	متوسط
		%	9.2	21.4	48.0	16.3	5.1		
05	يتم توزيع أدوات العمل على جميع العاملين بطريقة عادلة.	ت	14	13	38	39	4	1.083	متوسط
		%	14.3	13.3	38.8	29.6	4.1		
06	يستفيد العاملون بنفس القدر من الخدمات الاجتماعية.	ت	11	13	29	36	9	1.137	متوسط
		%	11.2	13.3	29.6	36.7	9.2		
متوسط		المتوسط الحسابي العام					2.803	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة والعاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يدركون بدرجة متوسطة العدالة التوزيعية المطبقة في مؤسستهم كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم حول عبارات هذا البعد (2.803) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

كما ويظهر الجدول أن أفراد الدراسة يتفقون على أن توزيع الحوافز المادية من قبل المؤسسة لا يتم بطريقة عادلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3) "يتم توزيع الحوافز المادية في المؤسسة على

جميع العاملين حسب درجة استحقاقهم" قيمة (2.45) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية "ضعيف"، وانحراف معياري (1.056).

في حين أن بقية المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "متوسط"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 6) "يستفيد العاملون بنفس القدر من الخدمات الاجتماعية" بمتوسط حسابي قيمته (3.19) وانحراف معياري قيمته (1.137) وهو ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم الخدمات الاجتماعية بدرجة مختلفة بالنسبة للعاملين وهذا يجعلهم يحسون بدرجة متوسطة من العدالة في ذلك، تليها في المرتبة الثانية (العبارة 5) " يتم توزيع أدوات العمل على جميع العاملين بطريقة عادلة" بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.083)، ثم تليها (العبارة 4) القائلة " تتناسب الواجبات الوظيفية المسندة إليك مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك" بمتوسط حسابي قيمته (2.87) وانحراف معياري قيمته (0.970) وهو ما يدل على حرص المؤسسة على إعطاء كل عامل المهام التي تناسبه وتتناسب مختلف مؤهلاته وقدراته العلمية في مختلف المستويات الإدارية وتطبيقا لقاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب، ثم تليها (العبارة 2) " يتماشى الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المماثلين لك في المستوى الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.786) وهو ما يظهر على أن العاملين في نفس المستوى الوظيفي يحسون بدرجة متوسطة من العدالة في توزيع الأجور، ثم أخيرا (العبارة 1) القائلة " يتناسب راتبك الشهري مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقك في العمل" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.888)، وهو ما يدل على أن العاملين يحسون بدرجة متوسطة من العدالة في سياسة توزيع الرواتب والأجور من قبل المؤسسة ومدى توافقها مع المسؤوليات الملقاة على عاتق العمال وأنها لا تأخذ بعين الاعتبار حجم المسؤولية والمهام المسندة للعامل بدرجة كبيرة في تحديد راتبه.

المطلب الثاني: بعد العدالة الإجرائية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني "العدالة الإجرائية" والممثلة بالعبارات (07، 08، 09، 10، 11) من المحور الأول "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة" كالتالي:

الجدول (18): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني للعدالة التنظيمية "العدالة الإجرائية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
07	يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	ت	19	27	29	19	4	1.127	متوسط
		%	19.4	27.6	29.6	19.4	4.1		
08	يخضع جميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون استثناء.	ت	12	24	31	29	2	1.049	متوسط
		%	12.2	24.5	31.6	29.6	2.0		
09	تطبيق الإجراءات والقرارات على جميع العاملين دون استثناء أو تحيز.	ت	20	14	44	16	4	1.097	متوسط
		%	20.4	14.3	44.9	16.3	4.1		
10	تسمح لك الإجراءات المتبعة في المؤسسة بمناقشة مختلف القرارات المتخذة في حقك.	ت	26	26	36	9	1	1.001	ضعيف
		%	26.5	26.5	36.7	9.2	1.0		
11	تتخذ مختلف القرارات في حقك بناء على معلومات دقيقة وواقعية.	ت	17	24	47	10	0	0.900	ضعيف
		%	17.3	24.5	48.0	10.2	0.0		
		المتوسط الحسابي العام					2.596	-	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يحسون بدرجة ضعيفة بعدالة الإجراءات المطبقة في مؤسستهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم

حول عبارات هذا البعد الذي بلغت قيمته (2.596)، وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثانية من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تمثل الخلية "ضعيف".

كما يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة، وعلى الرغم من ذلك فقد تراوحت إجاباتهم حول عبارات هذا البعد بين المتوسط والضعيف، حيث جاءت (العبرة 8) "يخضع جميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون استثناء" بأعلى متوسط حسابي بقيمة (2.85) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط" وانحراف معياري بقيمة (1.049) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة لا يتم بصفة عادلة، حيث يشعر العاملون أن مستويات تطبيقه تختلف وأنه لا يطبق بنفس الدرجة بالنسبة لجميع العاملين، ما يجعلهم يشعرون بالظلم وعدم الإنصاف في ذلك، وجاءت العبرة (9) المتضمنة "تطبق الإجراءات والقرارات على جميع العاملين دون استثناء أو تحيز" في المرتبة المئوية بمتوسط حسابي قيمته (2.69) وهو متوسط يندرج ضمن الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط"، وانحراف معياري قيمته (1.097) حيث يشعر العاملون بدرجة متوسطة من العدالة في تطبيق مختلف الإجراءات والقرارات في المؤسسة، ثم يليها العبرة (1) القائلة "يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" بمتوسط حسابي بقيمة (2.61) وهو متوسط ينحصر ضمن الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط"، بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بطريقة رسمية حيث لا يؤخذ بعين الاعتبار المعلومات المقدمة من طرف العاملين وآرائهم، ثم رابعا (العبرة 11) "تتخذ مختلف القرارات في حقل بناء على معلومات دقيقة وواقعية" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.51) وهو متوسط يندرج ضمن الفئة الثانية من (1.8) إلى (2.6) والتي تقابل الخلية "ضعيف" وانحراف معياري (0.900)، وهذا يدل على أن العاملين يحسون بدرجة ضعيفة من العدالة وأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتم وفقا لمعايير غير عادلة وبناء على معلومات غير دقيقة وواضحة، وأخيرا جاءت (العبرة 10) "تسمح لك الإجراءات المتبعة في المؤسسة بمناقشة مختلف القرارات المتخذة في حقل" بمتوسط حسابي يعادل (2.32) وهو متوسط حسابي يندرج ضمن الفئة الثانية من (1.8) إلى (2.6) والتي تقابل الخلية "ضعيف" وانحراف معياري يعادل (1.001) وهو ما يعني أن المؤسسة لا تفسح المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مختلف القرارات المتخذة في حقلهم والنتائج المترتبة عليها، إذ أنه من حق العامل المعرفة

الدقيقة والشرح المفصل لمختلف الإجراءات التي ستتخذها المؤسسة في حقه حتى يتمكن من تقييمها ما إذا كانت عادلة وواقعية، وهذا يشعرهم بعدم العدالة في ذلك.

المطلب الثالث: بعد العدالة التفاعلية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث "العدالة التفاعلية" والممثلة بالعبارات (12، 13، 14، 15، 16) من المحور الأول "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة" كالتالي:

الجدول (19): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث للعدالة التنظيمية "العدالة التفاعلية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
12	عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا في حقل فإنه يتعامل معك بكل احترام واهتمام.	5	11	60	16	6	3.07	0.853	متوسط
		5.1	11.2	61.2	16.3	6.1			
13	تربطك علاقة جيدة بزملائك في العمل بغض النظر عن مناصبهم.	7	9	27	43	12	3.45	1.056	عالي
		7.1	9.2	27.6	43.9	12.2			
14	يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين.	12	15	40	27	4	2.96	1.045	متوسط
		12.2	15.3	40.8	27.6	4.1			
15	يتعامل رئيسك بكل نزاهة وموضوعية في حل الصراعات بينك وبين زملائك في العمل.	5	25	42	23	3	2.94	0.906	متوسط
		5.1	25.5	42.9	23.5	3.1			
16	يوضح لك رئيسك النتائج المترتبة عن مختلف القرارات الوظيفية المتخذة بشأن عملك.	20	17	39	18	4	2.68	1.118	متوسط
		20.4	17.3	39.8	18.4	4.1			
		المتوسط الحسابي العام					3.02	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول الموضح أعلاه، أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يدركون بدرجة متوسطة العدالة التفاعلية المطبقة في المؤسسة، وما يدل على ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول العبارات التي تمثل هذا البعد والذي بلغت قيمته (3.02) وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

كما يلاحظ أن أفراد الدراسة يحسون بدرجة عالية بوجود علاقات جيدة تربطهم بزملائهم بغض النظر عن مناصبهم، ما يؤكد أن إدارة المؤسسة تتيح فرص التواصل بين العاملين من أجل تكوين علاقات أقوى وأكثر جدوى تمكنهم من التعاون في تحقيق أهداف المؤسسة والعبارة الوحيدة الممثلة لذلك هي العبارة (13)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها القيمة (3.45) وهو متوسط يندرج ضمن الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "عالي" وبانحراف معياري بلغ القيمة (1.056).

في حين جاءت بقية العبارات الممثلة لبعد العدالة التفاعلية حسب إجابات عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث جاءت في المقدمة (العبارة 12) القائلة " عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا في حقك فإنه يتعامل معك بكل احترام واهتمام" بمتوسط حسابي (3.07) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط" وانحراف معياري قيمته (0.853)، ثم تليها بعد ذلك (العبارة 14) بمتوسط حسابي قيمته (2.96) وهو متوسط ينحصر ضمن الفئة الثالثة والتي تقابل الخلية "متوسط" بمعنى أن العاملين يحسون بدرجة متوسطة من العدالة وأن المؤسسة لا توفر لهم فرص التواصل والحوار بطريقة مماثلة ومع جميع العاملين، وانحراف معياري قيمته (1.045)، ثم تليها (العبارة 15) القائلة "يتعامل رئيسك بكل نزاهة وموضوعية في حل الصراعات بينك وبين زملائك في العمل" بمتوسط حسابي (2.94) أي أن العاملين يحسون أن رؤسائهم يحاولون حل مختلف النزاعات والصراعات بينهم وبين زملائهم في العمل بكل نزاهة وموضوعية، بشكل يضمن للعامل الحصول على أدنى حقوقه دون ظلم وبدون اشتراط توفر مصالح شخصية بينه وبين رئيسه، وانحراف معياري (0.906)، وتأتي في الأخير (العبارة 16) " يوضح لك رئيسك النتائج المترتبة عن مختلف القرارات الوظيفية المتخذة بشأن عملك" بمتوسط حسابي بلغ القيمة (2.68) وانحراف معياري يعادل (1.118) أي أن إدارة المؤسسة تقدم شرح للنتائج المترتبة عن القرارات المتخذة في حق العاملين تؤدي إلى شعور العامل بدرجة متوسطة بالإنصاف في العمل.

المطلب الرابع: بعد العدالة التقييمية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع "العدالة التقييمية" والممثلة بالعبارات (17، 18، 19، 20، 21) من المحور الأول "مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة" كالتالي:

الجدول (20): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع للعدالة التنظيمية "العدالة التقييمية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا			
17	يقيم المدير جميع العاملين وفقا لأدائهم المقدم في العمل.	ت	14	16	47	18	3	1.005	متوسط
		%	14.3	16.3	48.0	18.4	3.1		
18	لديك فرصة للتداول إذا ما رأيت أن تقييمك غير عادل.	ت	14	35	22	24	3	1.093	متوسط
		%	14.1	35.7	22.4	24.5	3.1		
19	تتم عمليات الترقية الوظيفية في المؤسسة بعيدا عن العلاقات الشخصية.	ت	21	24	34	18	1	1.057	ضعيف
		%	21.4	24.5	34.7	18.4	1.0		
20	تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفق معايير موضوعية.	ت	20	28	31	16	3	1.086	ضعيف
		%	20.4	28.6	31.6	16.3	3.1		
21	لديك معرفة بالمعايير التي تتم من خلالها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.	ت	30	18	27	19	4	1.229	ضعيف
		%	31.3	18.2	27.3	21.2	2		
متوسط	-	المتوسط الحسابي العام					2.6	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يحسون بدرجة متوسطة بتوفر العدالة التقييمية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد الذي بلغت قيمته (2.6) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

كما ويتضح من الجدول ذاته أن (العبارة 17) "يقيم المدير جميع العاملين وفقا لأدائهم المقدم في العمل" جاءت في المقدمة بمتوسط حسابي يعادل القيمة (2.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط" وانحراف معياري قيمته (1.005)، أي أن عملية

تقييم الأداء تتم بكل موضوعية وشفافية بعيدا عن العلاقات الشخصية، حيث يقيم الفرد العامل وفقا لإنتاجيته والأداء المقدم من طرفه في العمل، ثم تليها العبارة (18) بمتوسط حسابي قيمته (2.66) وهو متوسط يمثل الخلية "متوسط" حيث لا تتيح المؤسسة العاملين فرصة التماور في حالة إحساسهم بعدم عدالة التقييم في حقهم، وانحراف معياري (1.093)، ثم في المرتبة الثالثة العبارتين (19) و(20) بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ القيمة (2.53) وبانحرافات معيارية بلغت على التوالي (1.057) و(1.086) بمعنى أن العاملين في المؤسسة يحسون بدرجة ضعيفة من العدالة في تقييم أدائهم وأن هذه العملية تتم وفقا لمعايير غير موضوعية، ثم في الأخير تأتي (العبارة 21) " لديك معرفة بالمعايير التي تتم من خلالها عملية تقييم الأداء في المؤسسة" بمتوسط حسابي يساوي (2.48) والذي يمثل الخلية "ضعيف"، ما يدل على عدم توضيح إدارة المؤسسة للمعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء عاملها، ما يشعرهم بالظلم وعدم كفاءة نظام تقييم الأداء في المؤسسة، وانحراف معياري يساوي (1.229) ما يثبت درجة كبيرة في تقارب إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

كما أنه وبناء على نتائج الجداول رقم (17، 18، 19، 20) التي توضح مدى توفر أبعاد العدالة التنظيمية بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كل على حدة، تم صياغة الجدول رقم (21) والذي يوضح مدى توفر هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

الجدول رقم (21): مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية بمؤسسة "مطاحن عمر بن

عمر"

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	أبعاد العدالة التنظيمية
2	متوسط	2.803	العدالة التوزيعية
4	ضعيف	2.596	العدالة الإجرائية
1	متوسط	3.020	العدالة التفاعلية
3	متوسط	2.600	العدالة التقييمية
-	متوسط	2.755	المتوسط الحسابي العام

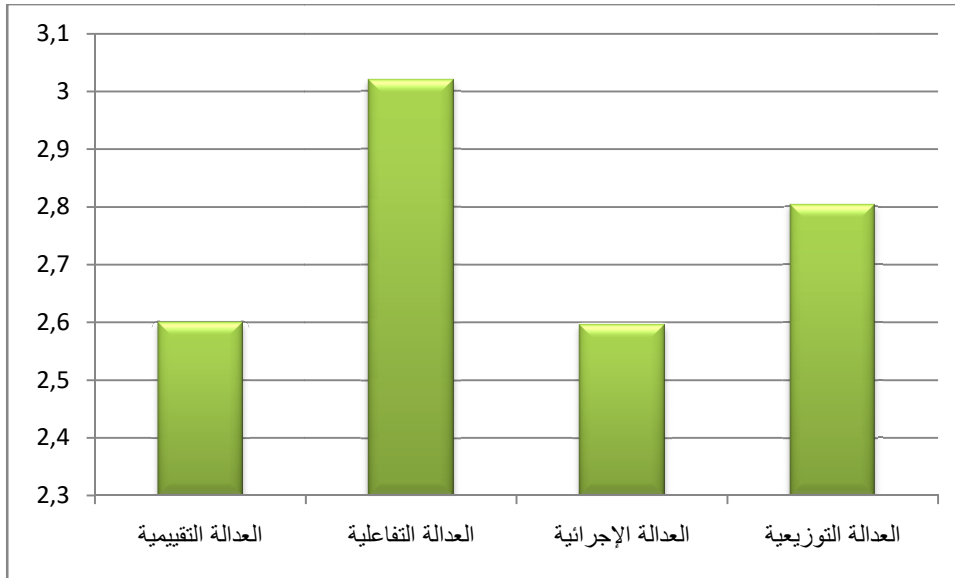
المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يدركون بدرجة متوسطة أبعاد العدالة التنظيمية المطبقة في بيئة عملهم، حيث بلغ المتوسط العام لإجاباتهم حول عبارات المحور الأول للاستمارة "العدالة التنظيمية" قيمة (2.755) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط".

ويمكن توضيح مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (12): إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة "مطاحن عمر بن

عمر"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

يبين الشكل أعلاه، أن أكثر الأبعاد توفراً بالمؤسسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو بعد العدالة التفاعلية، ثم يليه بعد العدالة التوزيعية، ثم يأتي ثالثاً بعد العدالة التقييمية بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.020)، (2.803)، (2.600) وهي متوسطات تتحصر كلها ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط".

في حين جاء في المرتبة الأخيرة، بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي يعادل (2.596) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الثانية أي الفئة من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تقابل الخلية "ضعيف".

المبحث الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

إن التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني القائل: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة على التساؤل أعلاه لابد من حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لاستمارة الأسئلة، والمتضمن أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وفيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤسسة عمر بن عمر حول كل

بعد على حدا كما يلي:

المطلب الأول: بعد الأجر

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول "الأجر" والممثلة بالعبارات (22، 23، 24، 25)

من المحور الأول "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" كالتالي:

الجدول (22): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد

"الأجر"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	راض جدا	راض			
22	يتناسب راتبك الشهري مع الجهد الذي تبذله في العمل.	19	39	16	24	0	2.46	1.067	غير راض
		19.4	39.8	16.3	24.5	0.0			
23	يكفي راتبك الشهري لقضاء حاجاتك اليومية الأساسية.	29	41	14	14	0	2.13	1.001	غير راض
		29.6	41.8	14.3	14.3	0.0			
24	تتلقى مكافآت مادية كلما قدمت عملا إضافيا.	43	20	26	8	1	2.02	1.065	غير راض
		43.9	20.4	26.5	8.2	1.0			
25	يتناسب راتبك مع أهمية العمل الموكل إليك.	26	25	26	21	0	2.43	1.103	غير راض
		26.5	25.5	26.5	21.4	0.0			
		المتوسط الحسابي العام					2.26	-	غير راض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" غير راضون عن أجورهم، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغ القيمة (2.26) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثانية أي من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تقابل الخلية "غير راض".

كما ويتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة غير راضون عن جميع عبارات محور الرضا عن الأجر، فنجد كل المتوسطات الحسابية تندرج ضمن نفس الفئة، أي الفئة الثانية من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تمثل الخلية "غير راض"، حيث جاءت (العبارة 22) القائلة " يتناسب راتبك الشهري مع الجهد الذي تبذله في العمل" الأولى بمتوسط حسابي يعادل (2.46) وانحراف معياري يعادل (1.067) بمعنى أن العاملين بالمؤسسة غير راضيين عن الأجر الذي يتقاضونه بالنظر إلى الجهد الذي يبذلونه في

العمل، ثم تليها (العبارة 25) " يتناسب راتبك مع أهمية العمل الموكل إليك" بمتوسط حسابي قيمته (2.43) وانحراف معياري قيمته (1.103)، ثم ثالثا (العبارة 23) المتضمنة " يكفي راتبك الشهري لقضاء حاجاتك اليومية الأساسية" بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري قيمته (1.001) ما يدل أن تلبية الحاجات الأساسية لحياة العامل تفوق راتبه الشهري، ما يجعله غير راض عن هذا الأخير، وجاءت أخيرا العبارة المتضمنة " تتلقى مكافآت مادية كلما قدمت عملا إضافيا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.02) وانحراف معياري يساوي (1.065)، بمعنى أن إدارة المؤسسة لا تهتم بتحفيز العاملين ماديا لبذل المزيد من الجهد في العمل.

المطلب الثاني: بعد محتوى العمل

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني "محتوى العمل" والممثل بالعبارات (26، 27، 28،

29، 30) من المحور الثاني التالي:

الجدول (23): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد "محتوى

"العمل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	راض جدا	راض			
26	تتوافق طبيعة عملك مع إمكانياتك وقدراتك.	16	17	31	29	5	2.90	1.153	راض بدرجة متوسطة
		16.3	17.3	31.6	29.6	5.1			
27	تملك الحرية في اختيار طرق العمل المناسبة لأداء مهامك.	20	19	32	23	4	2.71	1.158	راض بدرجة متوسطة
		20.4	19.4	32.7	23.5	4.1			
28	تتيح لك مؤسستك الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	32	12	22	30	2	2.57	1.284	غير راض
		32.7	12.2	22.4	30.6	2.0			
29	توضح لك المؤسسة مسبقا الأهداف المتوقعة من عملك.	37	15	18	24	4	2.42	1.323	غير راض
		37.8	15.3	18.4	24.5	4.1			
30	تناسبك ساعات العمل ومواعيد الدوام.	7	21	24	35	11	3.22	1.126	راض بدرجة متوسطة
		7.1	21.4	24.5	35.7	11.2			
		المتوسط الحسابي العام					2.764	-	راض بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن مستوى رضا أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عن محتوى العمل كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول

عبارات هذا البعد القيمة (2.764) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تراوحت إجاباتهم بين غير راض وراض بدرجة متوسطة، حيث جاءت في مقدمتها (العبارة 30) القائلة " تتناسبك ساعات العمل ومواعيد الدوام" بمتوسط حسابي يساوي القيمة (3.22) وانحراف معياري (1.126)، ثم تليها العبارة المتعلقة بتوافق طبيعة العمل مع إمكانيات العاملين وقدراتهم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90) يدل على رضا الأفراد كان بدرجة متوسطة لعدم توافق تخصصاتهم وقدراتهم مع طبيعة المهام الموكلة إليهم، أي أن العامل يشعر بعدم الارتياح في العمل لعدم امتلاكه المؤهلات اللازمة لأداء عمله إذ أن كل وظيفة تتطلب إمكانيات وقدرات مكتسبة مسبقاً لأدائها، وانحراف معياري بلغ القيمة (1.153)، ثم (العبارة 27) " تملك الحرية في اختيار طرق العمل المناسبة لأداء مهامك" بمتوسط حسابي قيمته (2.71) وانحراف معياري (1.158) أي أن إدارة المؤسسة تعطي درجة متوسطة من الحرية للعاملين في اختيار الطرق المناسبة في نظرهم التي تمكنهم من أداء عملهم بكل ارتياح وعلى أكمل وجه.

في حين أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن إمكانية إتاحة الفرصة لهم لاكتساب مهارات وخبرات جديدة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (28) التي تشير إلى ذلك القيمة (2.57)، وهي قيمة تتدرج ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية "غير راض" ، كما وبلغ الانحراف المعياري لها القيمة (1.284)، إضافة إلى ذلك فإن أفراد عينة الدراسة غير راضيين عن وضوح الأهداف المتوقعة من عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) المتضمنة ذلك القيمة (2.42) وبلغ الانحراف المعياري (1.323).

المطلب الثالث: بعد فرص الترقية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث "فرص الترقية" والممثلة بالعبارات (31)، (32)، (33) من المحور الثاني "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" كالتالي:

الجدول (24): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد "فرص

الترقية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	راض	راض جدا			
31	توفر لك المؤسسة فرص للترقية والتقدم إلى مناصب أعلى.	39	25	12	16	6	2.23	1.299	غير راض
		39.8	25.5	12.2	16.3	6.1			
32	تتوافق سياسات الترقية في المؤسسة مع طموحاتك.	40	26	17	12	3	2.10	1.162	غير راض
		40.8	26.5	17.3	12.2	3.1			
33	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء.	26	34	22	12	4	2.33	1.119	غير راض
		26.5	34.7	22.4	12.2	4.1			
		المتوسط الحسابي العام					2.22	-	غير راض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" غير راضين عن فرص الترقية التي تمنحها مؤسستهم، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغت قيمته (2.22) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الثانية أي الفئة من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تمثل الخلية "غير راض".

ويبين لنا نفس الجدول أن الأفراد غير راضيين عن جميع عبارات هذا المحور، حيث جاءت (العبارة 33) "تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء" أولاً بمتوسط حسابي يعادل (2.33) وانحراف معياري يعادل (1.119)، هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن عدالة عملية الترقية في المؤسسة، ثم تليها ثانياً (العبارة 31) "توفر لك المؤسسة فرص للترقية والتقدم إلى مناصب أعلى" بمتوسط حسابي قيمته (2.23) وانحراف معياري قيمته (1.299)، وهو متوسط يقع في حدود الفئة الثانية أي الفئة من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تمثل الخلية "غير راض"، وفي الأخير جاءت (32) القائلة "تتوافق سياسات الترقية في المؤسسة مع طموحاتك" بمتوسط حسابي قيمته (2.10)

وهو متوسط حسابي يمثل الخلية "غير راض"، وهذا يعني أن طموحات ورغبات أفراد عينة الدراسة تفوق الفرص الممنوحة لهم من طرف إدارة المؤسسة للترقية، ما يجعلهم يشعرون بعدم الرضا عن ذلك.

المطلب الرابع: بعد نمط الإشراف

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع "نمط الإشراف" والممثلة بالعبارات (34، 35، 36، 37) من المحور الثاني "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" كالتالي:

الجدول (25): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد "نمط

الإشراف"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	راض	راض جدا			
34	توجد ثقة واحترام متبادل بينك وبين رئيسك في العمل.	4	14	43	20	17	3.33	1.053	راض بدرجة متوسطة
		4.1%	14.3%	43.9%	20.4%	17.3%			
35	يمنحك رئيسك السلطة الكافية لممارسة مختلف مهامك الوظيفية.	18	18	21	24	17	3.04	1.369	راض بدرجة متوسطة
		18.4%	18.4%	21.4%	24.5%	17.3%			
36	يراعي رئيسك المباشر مشاركتك وظروفك الاجتماعية.	8	10	47	24	9	3.16	1.012	راض بدرجة متوسطة
		8.2%	10.2%	48.0%	24.5%	9.2%			
37	يساعدك رئيسك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل.	8	16	41	22	11	3.12	1.077	راض بدرجة متوسطة
		8.2%	16.3%	41.8%	22.4%	11.2%			
		المتوسط الحسابي العام					3.162	-	راض بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم قيمة (3.162) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

و يرى أفراد عينة الدراسة أن جميع عبارات بعد نمط الإشراف تدخل ضمن نفس الفئة، أي الفئة "راض بدرجة متوسطة"، حيث جاءت (العبارة 34) القائلة " توجد ثقة واحترام متبادل بينك وبين رئيسك في العمل" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.053)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة تربطهم علاقات طيبة بينهم وبين رؤسائهم قائمة على الاحترام والثقة، حيث أن تحسيس العامل أنه موضع ثقة يجعله يشعر بالرضا، فيعتبر نفسه مسؤولاً أكثر عن أداء عمله بكل كفاءة واحترافية، ثم تليها (العبارة 36) " يراعي رئيسك المباشر مشاعرك وظروفك الاجتماعية" بمتوسط بلغ (3.16) وانحراف يساوي (1.012) وهو متوسط يمثل الفئة "راض بدرجة متوسطة" ما يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحاول التوفيق بين الجانب المعنوي للعمال وتحقيق أهداف العمل، وقد يظهر ذلك من خلال وضع برامج دوام لكل عامل بما يناسبه، بينما جاءت (العبارة 37) " يساعدك رئيسك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل" في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها (3.12) والانحراف المعياري (1.077)، ثم تليها أخيراً (العبارة 35) القائلة " يمنحك رئيسك السلطة الكافية لممارسة مختلف مهامك الوظيفية" بمتوسط حسابي قيمته (3.04) وانحراف معياري قيمته (1.369)، أي أن إدارة المؤسسة تتنازل عن جزء من السلطة لعاملها حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكل سرور ورضا.

المطلب الخامس: بعد فرق العمل

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الخامس "فرق العمل" والممثلة بالعبارات (38، 39، 40، 41، 42) من المحور الثاني "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" كالتالي:

الجدول (26): إجابات أفراد عينة مؤسسة " مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد "فرق العمل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	عالى	عالى جدا			
38	توفر لك المؤسسة فرص التواصل مع زملائك في العمل.	11	16	38	23	10	3.05	1.125	راض بدرجة متوسطة
		11.2	16.3	38.8	23.5	10.2			
39	تتشارك مع زملائك حل المشكلات التي تواجهونها في العمل.	3	20	37	28	10	3.22	0.990	راض بدرجة متوسطة
		3.1	20.4	37.8	28.6	10.2			
40	يوجد تبادل المعلومات والخبرات ضمن فريق العمل.	11	16	38	25	8	3.03	1.098	راض بدرجة متوسطة
		11.2	16.3	38.8	25.5	8.2			
41	يوجد احترام وتقدير متبادل بينك وبين زملائك في العمل.	4	10	22	46	16	3.61	1.012	راض
		4.1	10.2	22.4	46.9	16.3			
42	تمنحك علاقتك مع زملائك ضمن الفريق نوعا من الاستقرار والارتباط بالمؤسسة.	5	10	24	43	16	3.56	1.046	راض
		5.1	10.2	24.5	43.9	16.3			
		المتوسط الحسابي العام					3.294	-	راض بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى رضا أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كان متوسط، وما يدل على ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد والذي بلغ قيمة (3.294) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تراوحت إجاباتهم بين راض وراض بدرجة متوسطة، حيث جاءت في مقدمتها (العبارة 41) القائلة " يوجد احترام وتقدير متبادل بينك وبين زملائك في العمل" بمتوسط حسابي يساوي (3.61) وانحراف معياري (1.012) وهو متوسط يمثل الخلية "راض" ما يدل أن الأفراد العاملين راضون عن العلاقات التي تربطهم ببعضهم وعن درجة الاحترام والتقدير المتبادل بينهم، ثم تليها (العبارة 42) " تمنحك علاقتك مع زملائك ضمن الفريق نوعا من الاستقرار والارتباط بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته (3.56) وانحراف معياري (1.046)، ثم (العبارة 39) المتضمنة " تتشارك مع زملائك حل المشكلات التي تواجهونها في العمل" بمتوسط حسابي قيمته (3.22) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن تعاونهم في حل مشكلات العمل، مما يؤدي إلى ضعف مشاعر الخوف من العمل لدى العامل وأدائه لعمله بكل ارتياحية وثقة تعزز شعور الرضا لديه، وانحراف معياري (0.990) وهو ما يعكس تجانس إجابات الأفراد حول هذه العبارة، ثم تليها (العبارة 38) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.125) وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "راض بدرجة متوسطة" أي أن أفراد العينة المدروسة راضون نوعا ما عن توافر فرص الاتصال فيما بينهم، وتأتي في الأخير (العبارة 40) القائلة "يوجد تبادل المعلومات والخبرات ضمن فريق العمل" بمتوسط حسابي بلغ القيمة (3.03) وانحراف معياري يساوي (1.098).

المطلب السادس: بعد ظروف العمل المادية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد السادس "ظروف العمل المادية" والممثلة بالعبارات (43)، (44، 45، 46، 47، 48) من المحور الثاني "مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي" كالتالي:

الجدول (27): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات بعد " ظروف العمل
المادية "

رقم العبرة	العبرة	غير راض أبدا	غير راض	الإجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
				راض بدرجة متوسطة	راض جدا			
43	توفر لك المؤسسة التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لأداء العمل.	11	10	29	38	3.27	1.136	راض بدرجة متوسطة
		%	11.2	10.2	38.8	10.2		
44	يتلاءم تصميم مكان عملك مع مهامك ونشاطاتك المهنية.	20	18	30	20	2.82	1.263	راض بدرجة متوسطة
		%	20.4	18.4	30.6	20.4		
45	يتميز مكان عملك بالهدوء اللازم لتأدية مهامك.	31	14	22	26	2.59	1.315	غير راض
		%	31.6	14.3	22.4	26.5		
46	توفر لك المؤسسة مناخ آمن يحميك من الأمراض المهنية.	20	10	27	29	3.03	1.312	راض بدرجة متوسطة
		%	20.4	10.2	27.6	29.6		
47	توفر لك المؤسسة أنظمة تكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة.	29	14	15	32	2.76	1.393	راض بدرجة متوسطة
		%	29.6	14.3	15.3	32.7		
48	توفر لك المؤسسة كل ما يلزم للوقاية من حوادث العمل.	10	10	16	41	3.54	1.228	راض
		%	10.2	10.2	16.3	41.8		
				المتوسط الحسابي العام				راض بدرجة متوسطة
						3.001	-	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى رضا أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن
عمر" عن ظروف العمل المادية كان بدرجة متوسطة، ودليل ذلك المتوسط الحسابي العام لإجمالي

إجاباتهم حول هذا البعد الذي بلغت قيمته (3.001) وهي قيمة تتحصر ضمن حدود ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

كما نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن مستويات رضا الأفراد تفاوتت بين غير راض وراض بدرجة متوسطة وراض، حيث كانت (العبارة 48) "توفر لك المؤسسة كل ما يلزم للوقاية من حوادث العمل" الوحيدة التي تقابل الخلية "راض" بمتوسط حسابي يساوي (3.54) وانحراف معياري (1.228) ما يدل على أن إحساس العاملين باهتمام المؤسسة بصحتهم الجسدية من خلال حمايتهم من المخاطر المهنية بتوفير مختلف المعدات والتجهيزات التي تحقق ذلك عالي ما يؤدي إلى تحقيق درجة معتبرة من الرضا لديهم اتجاه وظيفتهم.

وكذلك نجد أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة حول كل من (العبارة 43) "توفر لك المؤسسة التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لأداء العمل" و(العبارة 46) "توفر لك المؤسسة مناخ آمن يحميك من الأمراض المهنية" و (العبارة 44) "يتلاءم تصميم مكان عملك مع مهامك ونشاطاتك المهنية" و (العبارة 47) "توفر لك المؤسسة أنظمة تكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة"، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (3.27)، (3.03)، (2.82) و(2.76) وهي متوسطات تتدرج ضمن حدود حدود ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

في حين جاءت (العبارة 45) القائلة "يتميز مكان عملك بالهدوء اللازم لتأدية مهامك" بمتوسط حسابي يعادل (2.59) وانحراف معياري (1.315) أي أن الأفراد غير راضين عن الجو السائد في مكان عملهم الذين يتميز بعدم توفر الهدوء اللازم والراجع لطبيعة نشاط المؤسسة في حد ذاته.

المطلب السابع: تفسير إجابات الأفراد حول المحور الثاني "الرضا الوظيفي" بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني القائل: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟ وبناء على نتائج الجداول رقم (22، 23، 24، 25، 26، 27) التي توضح

مدى توفر أبعاد الرضا الوظيفي بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كل على حدة، تم صياغة الجدول رقم (28) والذي يوضح كذلك مدى توفر هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

الجدول (28): مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
الأجر	2.26	غير راض	5
محتوى العمل	2.764	راض بدرجة متوسطة	4
فرص الترقية	2.22	غير راض	6
نمط الإشراف	3.162	راض بدرجة متوسطة	2
فرق العمل	3.294	راض بدرجة متوسطة	1
ظروف العمل المادية	3.001	راض بدرجة متوسطة	3
المتوسط الحسابي العام	2.783	راض بدرجة متوسطة	-

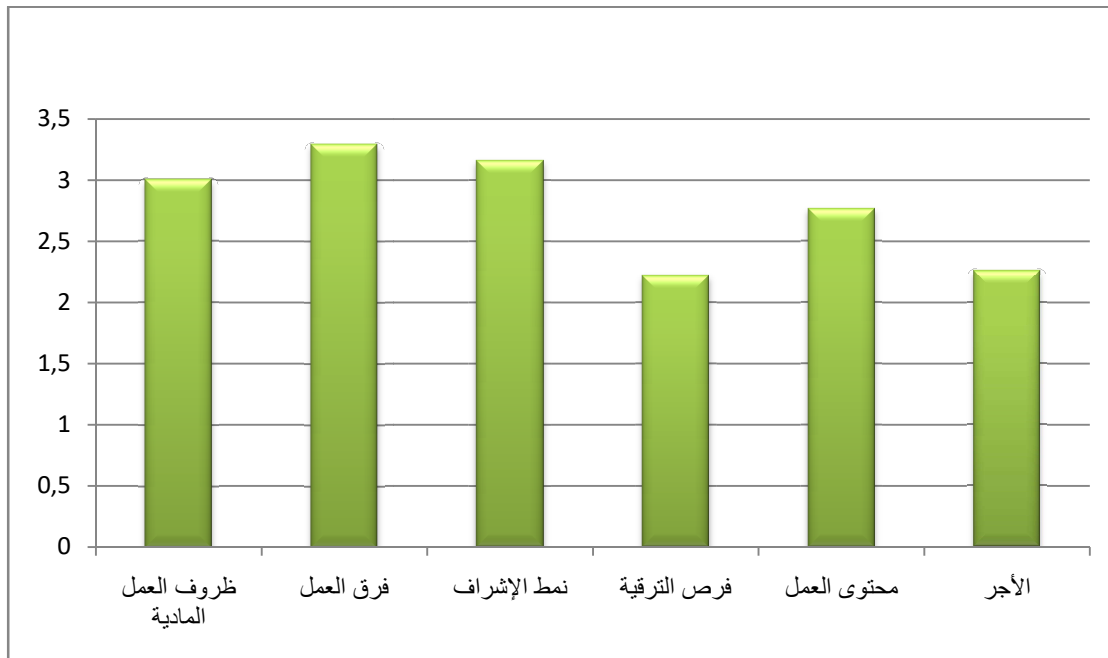
المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كان متوسط، حيث أن المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات المحور الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي بلغ القيمة (2.783) وهي قيمة تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "راض بدرجة متوسطة"، وهذا ما يدل أن الأفراد راضين نوعا ما عن الرواتب والأجور التي يتلقونها بالنظر إلى حجم المجهودات التي يبذلونها في العمل وما يتمتعون به من مؤهلات علمية وقدرات، بالإضافة إلى أنهم راضين بدرجة متوسطة عن محتوى العمل ما يعني أن المؤسسة تهتم بإعطاء المهام والمسؤوليات لكل فرد حسب تخصصه وقدرته وتسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يلاحظ أن العاملين تربطهم علاقات جيدة نوعا ما برؤسائهم وزملائهم في العمل ما يجعلهم راضين عنها بدرجة متوسطة، إضافة إلى ذلك سياسات الترقية وتوفير مختلف الظروف المادية للعمل، كل هذا يعكس اهتمام مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بالموارد البشرية العاملة لديها من خلال توفير مختلف العوامل التي تساهم في رضاها من أجور ورواتب، بالإضافة إلى حرصها على توفير فرص ترقية تمكن العاملين من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، تحقيق التعاون بين

الرؤساء والمرؤوسين ومختلف العاملين داخل المؤسسة ما يؤدي إلى ارتياح العاملين في عملهم ومشاركة بعضهم في تحقيق أهداف المؤسسة، تفويض جزء من السلطة والحرية للعاملين حتى يتمكنوا من أداء مختلف مهامهم ووظائفهم، كما وتسعى المؤسسة إلى توفير مختلف ظروف العمل المادية الملائمة التي تساعد العاملين في أداء مهامهم وحمايتهم من مختلف مخاطر العمل التي قد تواجههم.

ويمكن توضيح مستوى رضا الأفراد عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل (13): مستوى رضا الأفراد عن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

يظهر من خلال الشكل أعلاه ، أن أكثر أبعاد الرضا الوظيفي توفرا بالمؤسسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو بعد فرق العمل، ثم يليه بعد نمط الإشراف، ثم يأتي ثالثا بعد ظروف العمل المادية، ويأتي في المرتبة التي تليه بعد محتوى العمل بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.294)، (3.162)، (3.001)، (2.764) وهي متوسطات تنحصر كلها ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

في حين جاء في المرتبة الأخيرة، بعد الأجر وبعد فرص الترقية بالترتيب، بمتوسطات حسابية تساوي على التوالي القيم (2.26)، (2.22)، وهيمتوسطات تقع ضمن حدود الفئة الثانية أي الفئة من (1.8) إلى أقل من (2.6) والتي تقابل الخلية "غير راض".

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، فمناصياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كونه يعبر عن العلاقة بين متغير تابع مستمر ومتغيران مستقلان أو أكثر في شكل معادلة رياضية، وهو ما يتماشى وأهداف دراستنا وطبيعة الموضوع، كما ويشترط توفر مجموعة من الشروط التي تبين أن مختلف المعاملات مقبولة من الناحية الإحصائية حتى نتمكن من الاعتماد على هذا الأسلوب.

المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

تساعد عملية صياغة نموذج الدراسة في شكل رياضي في الحصول على رؤية واضحة للعلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة للعينة المدروسة، وذلك بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ والذي يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

وقد تم تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغير التابع: ويتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" والذي يرمز له بالرمز: (Y).

- المتغيرات المستقلة: وتتمثل في أربع متغيرات وهي:

- العدالة التوزيعية ويرمز لها بالرمز (X_1) ؛
- العدالة الإجرائية ويرمز لها بالرمز (X_2) ؛
- العدالة التفاعلية ويرمز لها بالرمز (X_3) ؛
- العدالة التقييمية ويرمز لها بالرمز (X_4) .

وعليه تكون الصيغة الرياضية العامة لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \epsilon_i$$

حيث أن:

B_0 : ثابت النموذج، ويشير إلى قيمة المتغير التابع (Y) إذا ما كانت كل المتغيرات المستقلة معدومة.

B_i : هي معاملات الانحدار الخطي، وتقدم مقياساً لتأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

f_i : هو عنصر الخطأ، والذي يعبر عن تأثير المتغيرات الأخرى التي لا يشملها النموذج.

وقبل تقدير معاملات النموذج واختبار صحة فرضيات الدراسة، يجب أولاً التأكد من توفر بعض شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، والتي من بينها اختبار التوزيع الطبيعي، تجانس البواقي، الانتشار الخطي للبواقي.

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتوقف تطبيق أسلوب الانحدار الخطي على التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة في ذلك على اختبار "Kolmogro-Smirnov" أو (K-S) اختصاراً، والذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع أم لا¹، وتعتمد قاعدة القرار لهذا الاختبار على الفرضيات التالية كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (Sig) لقيم (K-S) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة ($\alpha=5\%$)، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

¹ وليد محمد عفيفي محمد، Statistical applications using SPSS، شوهده في: 2021/07/28، متاح على الموقع: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwju-f7ZmYfyAhUVoFwKHasdDqsQFjAlegQICxAD&url=https%3A%2F%2Ffaculty-old.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-10-ppt-a3f0bf3bab7b197f173b2fc81a275eae-original.ppt&usg=AOvVaw22h5vyfG_yQIEkK71QkeS

ولاختبار هاتين الفرضيتين، قمنا بحساب قيمة اختبار "Kolmogorov-Smirnov" لعينة الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (29): نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov" لعينة الدراسة

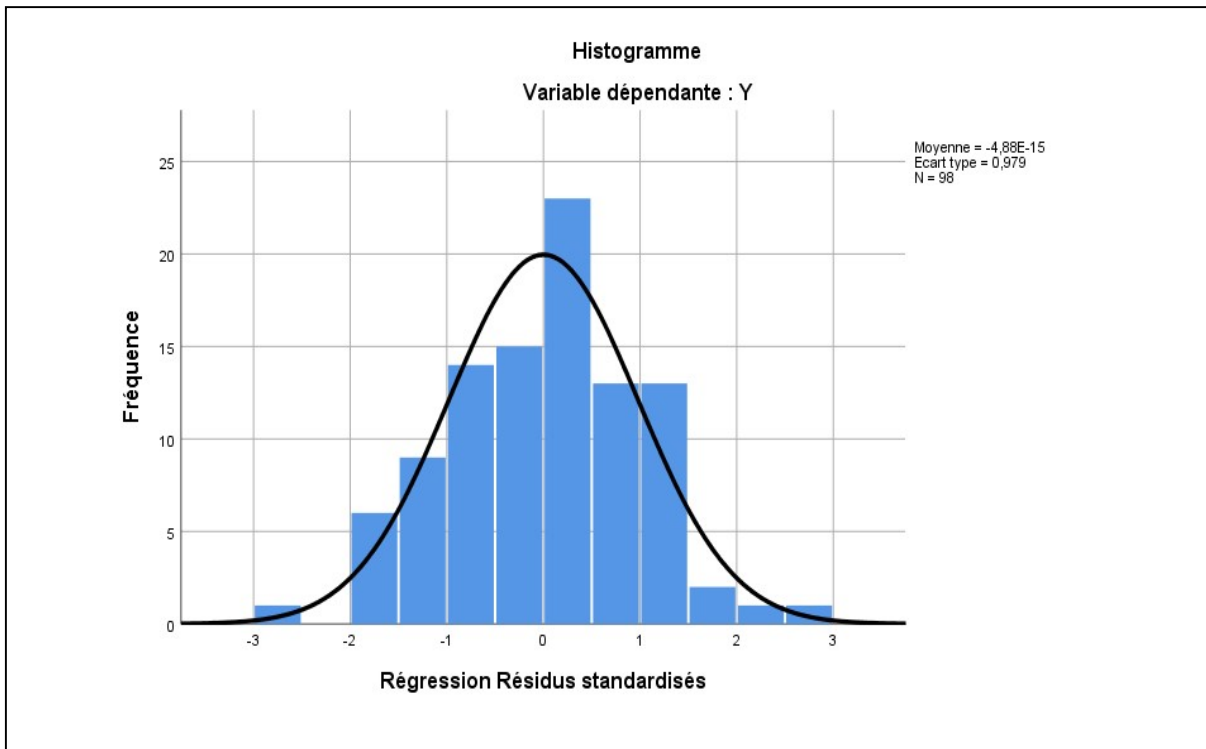
Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		x1	x2	x3	x4	Y
N		98	98	98	98	98
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8044	2,5959	3,0204	2,6000	2,8394
	Ecart type	,71597	,83874	,79040	,87154	,75576
Différences les plus extrêmes	Absolue	,074	,086	,082	,078	,083
	Positif	,074	,078	,082	,078	,083
	Négatif	-,071	-,086	-,071	-,078	-,066
Statistiques de test		,074	,086	,082	,078	,083
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200	,071	,105	,149	,094

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الجدول الموضح أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig) لقيم (K-S) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي مفادها أن متغيرات الدراسة للعينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما وتم الاعتماد على اختبار تحليل بواقي النموذج للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، والشكل التالي يوضح نتائج ذلك كالتالي:

الشكل (14): إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

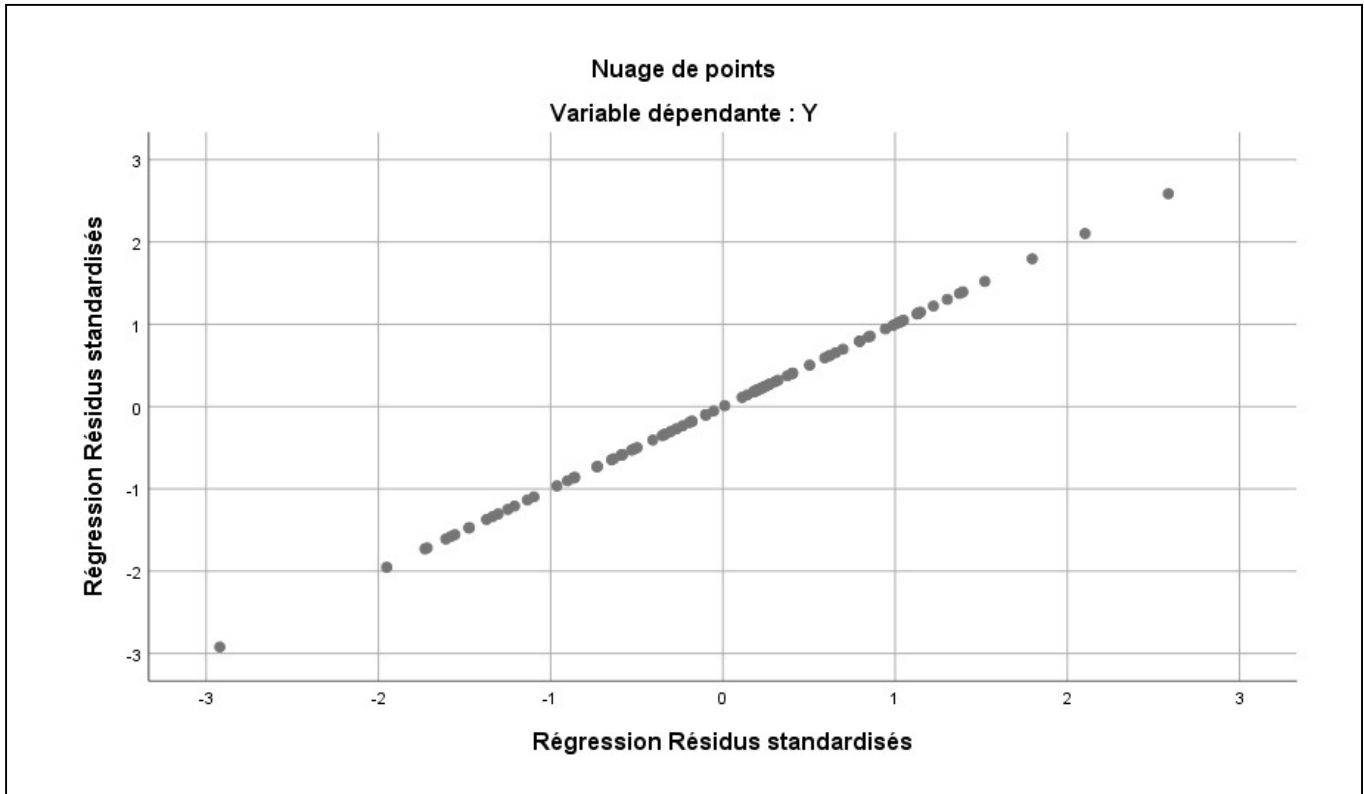
يلاحظ من الشكل أعلاه، أن بواقي نموذج الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتبعاً لذلك فإن المتغير التابع (Y) وتوزيع المعاينة لمعامل النموذج يتبع أيضاً التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن إجراء الاختبارات المعنوية لهذه المعامل.

2. اختبار الانتشار الخطي:

للتحقق من أن تكون العلاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، تم التأكد من فرضية

الانتشار الخطي لبواقي نموذج الدراسة من خلال توظيف الشكل التالي:

الشكل (15): نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يوضح الشكل، أن بواقي نموذج الدراسة موزعة حول خط دالة ميل الانحدار بشكل خطي، وهو ما يدل على وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للنموذج، وأن المتوسط الحسابي للبواقي يساوي صفر بمعنى $E(\epsilon_i) = 0$.

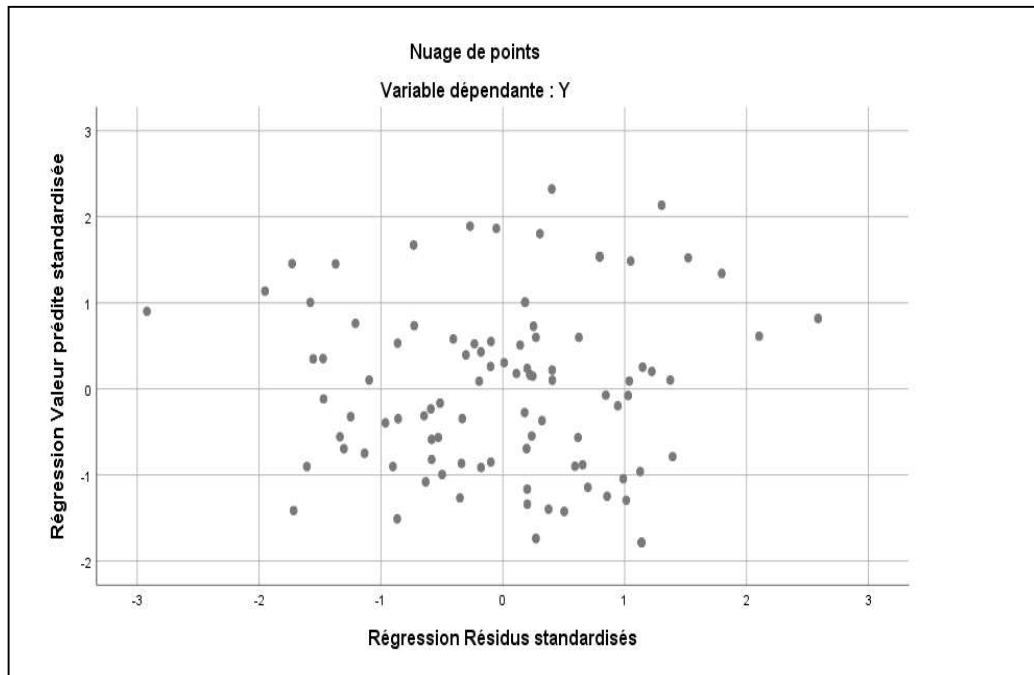
3. اختبار تجانس البواقي:

يشترط تطبيق الانحدار الخطي كذلك اختبار فرضية تجانس البواقي، ومعناه ثبات التباين (التغير) في قيمة البواقي، أي عندما يكون هناك تجانس فإن البواقي ستكون متساوية إلى حد ما عند جميع القيم أو بمعنى آخر لن نلاحظ اتجاه لزيادة أو نقصان البواقي مع تغير قيمة المتغير المستقل²، والشكل التالي يوضح ذلك:

² سامح فهمي، مقال تحليل الانحدار - دراسة البواقي Regression - Residuals analysis، 2009، شوهد في

<https://samehar.wordpress.com/2009/11/11/120909>، متاح على الموقع: 29/07/2021

الشكل (16): نتائج اختبار تجانس البواقي لنموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

يبين الشكل أعلاه، أن البيانات المتعلقة بالبواقي المعيارية في نموذج الدراسة تتوزع في شكل انتشار ليس له نمط محدد، فهي لا تزيد بزيادة القيم المتنبأ بها للمتغير التابع (Y) مما يعكس توفر شروط الثبات في التباين للنموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث المتضمن ما إذا كان هناك علاقة تأثير وارتباط بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، التحقق أولاً من صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)".

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تسمح صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة التي تم إجراؤها على عينة من عمال شركة "مطاحن عمر بن عمر" باختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، وذلك من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) أولاً والذي يشير إلى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، ومن ثم الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية من خلال اختبار معنوية ذلك التأثير كالتالي:

أ. تقدير معاملات النموذج الخطي للشركة محل الدراسة:

تتم هذه العملية من خلال تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، أي إيجاد قيم (Bi)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (30): نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,444	,208		2,132	,036
	x1	,190	,080	,180	2,387	,019
	x2	,247	,077	,274	3,205	,002
	x3	,082	,069	,086	1,204	,232
	x4	,374	,080	,431	4,687	,000

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

بالاعتماد على نتائج الجدول الموضح أعلاه، فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج يكون كالتالي:

$$Y=0.444 + (0.190)X_1 + (0.247) X_2 + (0.082) X_3 + (0.374) X_4$$

ب. تقييم معلمات النموذج الخطي للمؤسسة محل الدراسة:

إن عملية تقييم معلمات النموذج الخطي للدراسة تتم من خلال اختبار كل من المعنوية المنطقية والمعنوية الإحصائية للمعلمات كما يلي:

- اختبار المعنوية المنطقية للمعلمات: ويقصد بها الإشارة التي يظهر معها معامل المتغير المستقل والتي تدل على علاقته بالمتغير التابع، وقد تكون موجبة أو سالبة، حيث تفترض هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية قد تؤثر سلبا أو إيجابا في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وعليه فإن كافة معلمات النموذج وفقا لهذا الاختبار تعتبر منطقية لأنها لا تتنافى مع فرضية الدراسة وعلاقة المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع للدراسة.

- اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات (اختبار ستودنت): يستخدم هذا الاختبار لقياس درجة الثقة في المعلمات المقدرة من العينة كأساس جيد للوصول منها لمعلمات النموذج من خلال استخدام اختبار ستودنت³، ولإجراء اختبار الفرضيات من الضروري القيام بالخطوات التالية:

- فرضية العدم: $H_0 : B_0=B_1=B_2=B_3=B_4=0$

- الفرضية البديلة: $H_1 : B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$

من خلال الجدول (31)، نلاحظ أن كل من (x_1) ، (x_2) و (x_4) هي المتغيرات الوحيدة في نموذج الشركة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من $(\alpha=5\%)$ في التأثير في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Y) في المؤسسة محل الدراسة، بينما المتغير (x_3) ليس له معنوية إحصائية، لأن مستوى المعنوية الإحصائية الخاصة به بلغ القيمة (0.232) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة $(\alpha=5\%)$ ، وبناء على ذلك يمكن قبول فرضية العدم المتضمنة: $B_3=0$.

³ أحمد سلامي، عيسى حجاب، كيفية تقييم نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي (دراسة تطبيقية: حالة نموذج الانحدار لدالة الادخار في الجزائر)، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 37.

ج. اختبار المعنوية الكلية للنموذج: ويتم بالاعتماد على ما يلي:

- اختبار فيشر: يظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار، والتي كانت كما يلي:

الجدول (31): نتائج اختبار فيشر لنموذج عينة الدراسة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,014	4	9,753	55,340	,000 ^b
	de Student	16,391	93	,176		
	Total	55,405	97			

a. Variable dépendante : Y
b. Prédicteurs : (Constante), x1, x2, x3, x4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول الموضح أعلاه، وبما أن مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي، بمعنى هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية والتي تناولتها الدراسة يؤثر فعلا في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وهو ما يؤكد صحة النتائج المتوصل إليها في اختبار "ستيوذنت".

د. معامل الارتباط (R): وهو مقياس لقوة الرابطة الخطية بين متغيرين سواء كانت موجبة أو سالبة⁴، ويتضح من الجدول رقم (33) أن معامل الارتباط في نموذج المؤسسة محل الدراسة يساوي (83.90%)، وهو ما يبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغيرات الدراسة ألا وهي العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة "مطاحن عمر بن عمر".

⁴RiccoRakotomalala, Analyse de corrélation etude des dépendance- variables quantitatives, université lumière lyon2, 2017, p13.

هـ. معامل التحديد (R^2): ويقيس النسبة المئوية للاختلاف في المتغير التابع الذي تفسره الاختلافات في المتغيرات المستقلة⁵، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) الموضحة في الجدول رقم (33)، يتبين أن المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة أي أبعاد العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (70.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة "مطاحن عمر بن عمر".

الجدول (32): معامل التحديد لنموذج عينة الدراسة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,839 ^a	,704	,691	,41982	1,663

a. Prédicteurs : (Constante), x1, x2, x3, x4
b. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

بناءً على ما سبق، يصبح الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة والخاص بعينة المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

$$Y = 0.444 + (0.190) X_1 + (0.247) X_2 + (0.374) X_4$$

فنقول أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يعادل القيمة (0.444) إذا لم تطبق العدالة التنظيمية من طرف المؤسسة، وأنه يزيد بقيمة (0.190) في حال تطبيق درجة واحدة إضافية للعدالة التوزيعية والتي تعتبر عاملاً مهماً يؤثر في درجة الرضا التي يشعر بها العاملون اتجاه عملهم، كما يزيد كذلك بقيمة (0.247) مقابل زيادة درجة واحدة في متغير العدالة الإجرائية أي الإنصاف في اتخاذ مختلف القرارات والإجراءات في حق العاملين، كما يزيد هذا الأخير بقيمة تساوي (0.374) مقابل أي زيادة بدرجة واحدة في تطبيق العدالة التقييمية من طرف المؤسسة. أي

⁵Dalson Britto Filho, J Osé Alexandre Silva, Enivaldo Rocha, What is R2 all about?, Leviathan- cadernos de pesquisa, n3, 2011, p61.

أن هناك علاقة طردية بين تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بمعنى تطبيق أبعاد العدالة والمتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية.

كما ويمكننا القول أن أي زيادة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تعزى نسبة (70.4%) منه للعدالة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بمعنى العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية، في حين تعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق نموذج الدراسة.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول أن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كانت كالتالي:

- تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والرابعة التي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية على التوالي في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة لها القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الأبعاد السابقة الذكر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

وعلى ضوء هذه النتائج فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بينما يتم قبول الفرضية البديلة لها القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، المتضمن ما إذا كانت هناك اختلاف في إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم، التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية

القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

ويتم التحقق من صحة هذه الفرضية، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بها، والتي كانت صيغتها كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للحالة الاجتماعية لهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على تحليل التباين (ANOVA)، الذي يهدف إلى اختبار الفروق بين عدد المتغيرات المستقلة في التأثير على متغير تابع أو أكثر، ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة، فقد تم الاعتماد على اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وتبنى قاعدة القرار التي يقوم عليها هذا الاختبار على الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بمؤسسة "مطاحن بن عمر" للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بمؤسسة "مطاحن بن عمر" للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

وتقبل فرضية العدم (H0) إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لاحصائية فيشر (f) لاختبار ANOVA أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم:

الجدول (33): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول المحور الأول "العدالة التنظيمية"

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Sex	Intergroupes	6,789	44	,154	1,126	,338
	Intragroupes	7,262	53	,137		
	Total	14,051	97			
Age	Intergroupes	37,206	44	,846	1,135	,328
	Intragroupes	39,488	53	,745		
	Total	76,694	97			
Etat sociale	Intergroupes	11,488	44	,261	,922	,607
	Intragroupes	15,012	53	,283		
	Total	26,500	97			
Ancienneté	Intergroupes	31,286	44	,711	1,135	,328
	Intragroupes	33,214	53	,627		
	Total	64,500	97			
Niveau éducatif	Intergroupes	79,014	44	1,796	1,513	,075
	Intragroupes	62,905	53	1,187		
	Total	141,918	97			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (34) أن مستوى الدلالة (sig) للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية سواء الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية أو الأقدمية ومحور العدالة التنظيمية ككل، بلغ على الترتيب (74%)، (21.9%)، (10%)، (47%) و(16.7%)، وهي قيم تتجاوز درجة

المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وعليه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية القائلة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بالمنظمة محل الدراسة للعدالة التنظيمية تعزى للحالة الاجتماعية لهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وبناء على هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" والتي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

خلاصة الفصل:

استخلاصا لما جاء في الفصل الأخير، وانطلاقا من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، تم التوصل إلى أن العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" ببلدية الفجوج بولاية قالمة يدركون توفر العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وذلك من خلال تطبيق مختلف أبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة كان متوسط، وكان ذلك من خلال تحليل إجاباتهم حول كل بعد من أبعاد الرضا، وأن ما نسبته (70.4%) من هذا الأخير يتأثر بتوفر بعض أبعاد العدالة التنظيمية ويرتبط الأمر بتطبيق كل من العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية، على عكس العدالة التفاعلية التي لم يكن لها تأثير كبير في تفسيره،

إلى جانب ذلك، فقد بينت نتائج الدراسة أنالمتغيرات الشخصية لا تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بمعنى أنجميع العاملين وعلى اختلاف أجناسهم، أعمارهم، حالتهم الاجتماعية ومستواهم التعليمي وكذلك أقدميتهم يدركون العدالة التنظيمية بدرجات مماثلة.

خاتمة عامة

لم يعد يقتصر اهتمام الإدارة بالعاملين على تحفيزهم ماديا بل تعدى ذلك ليشمل الجانب المعنوي من خلال توفير البيئة المناسبة التي تضمن لهم الحصول على جميع حقوقهم بكل عدل وإنصاف، وجاء هذا الاهتمام انطلاقا من أهمية تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة، إذ أن شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي اتجاه المؤسسة، وشعورهم بالارتياح في عملهم وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي، لذا هدفت الدراسة أساسا إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال عدالة توزيع المدخلات والعوائد في المؤسسة، عدالة مختلف الإجراءات والقرارات المطبقة من طرف الإدارة، العدالة التفاعلية التي تضمن حسن التعامل بين الرؤساء ومروؤسيهم والمساواة بين جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى الإنصاف في تقييم أداء العاملين.

وبناء على ما سبق حاولنا إبراز دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم انطلاقا من الجانب النظري للبحث طرح الأسس الفكرية والنظرية لهذا الموضوع، فتناولت الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدة وتحديد العلاقة بينهما، كما وركزت بشكل مفصل على أبعاد العدالة التنظيمية وتحليل أثرها وتفسير علاقتها بالرضا الوظيفي.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية، فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وكان ذلك على مستوى إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر" للصناعات الغذائية، من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال الشركة، وقد سمحت أداة الدراسة خلال الجزء الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين، في حين أن الجزء الثاني تضمن محاور الدراسة، التي تناولت في المحور الأول مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة، بينما تناول المحور الثاني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وبناءا على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، فقد تم اختبار الفرضيات المقترحة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج ملخصة في النقاط التالية:

1. فيما يتعلق بمدى إدراك العاملين العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة فقد اتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن هناك درجة متوسطة للعدالة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حيث بلغ متوسط إجاباتهم حول توفر أبعاد العدالة مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) القيمة (2.755) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة والتي تمثل الخلية "متوسط".

2. التمسنا أيضا من خلال بحثنا معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر العاملين بها، وقد تم التوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة متوسطة عن عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم حول أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة القيمة (2.783) وهي قيمة تقع ضمن حدود الفئة الثالثة أي الفئة التي تمثل الخلية "راض بدرجة متوسطة".

3. كما أفضى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ "، إلى رفضها وقبول الفرضية البديلة لها، الأمر الذي ساهم في التأكد من وجود علاقة تأثير وارتباط بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

4. هذا وقد خلصت الدراسة الميدانية في شقها المتعلق بمدى تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، إلى صياغة نموذج رياضي يوضح طبيعة الأثر والعلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات البحث، وهو ما سمح في ضوء النتائج المتحصل عليها سابقا بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، حيث يمكن القول أن للعدالة التنظيمية أثر كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تفسر العدالة التنظيمية ما نسبته (70.4%) من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وهي نسبة جد معتبرة في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة، لابد من التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، وذلك حتى لا نهمل الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الشخصية في صياغة إجابات الأفراد حول مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية

بالمؤسسة، حيث ساهم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية في توضيح تأثير كل متغير من هذه المتغيرات في التأثير على إجابات أفراد العينة.

وهنا كشفت نتائج الاختبار عن عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول مدى إدراكهم للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)، بمعنى أن هذه المتغيرات ليس لها أي أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعلى ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمتمثلة في ما يلي:

يجب على المؤسسة زيادة الحرص أكثر على عدالة نظام الحوافز، حيث العامل الأكثر اجتهادا وإنتاجية هو الأجدر بالاستفادة من حوافز سواء مادية أو معنوية تدفعه لزيادة أدائه في العمل، مما يشعره بأن إدارة المؤسسة تقدر مجهوداته وتجعله متميزا لاستحقاقه ذلك دون غيره.

كما ويقع على عاتقها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية من خلال تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية كالتأمينات مثلا، ولا يتوقف ذلك على الاستفادة من هذه الخدمات فحسب، بل يجب أن يستفيد منها جميع العاملين دون استثناء وبنسب متساوية.

وأیضا يستلزم على المؤسسة من وجهة نظر الباحثة، توضيح مختلف الإجراءات وقوانين العمل المطبقة في المؤسسة وخاصة للعاملين الجدد إذ أنه من حق العامل المعرفة الدقيقة والشرح المفصل لمختلف الإجراءات التي ستتخذها المؤسسة في حقه حتى يتمكن من تقييمها ما إذا كانت عادلة وواقعية.

إلى جانب ذلك، نوصي المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العاملين وزملائهم من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، من خلال توفير الجو الملائم لذلك كإقامة أماكن داخلية ومساحات خاصة لتفاعل العمال فيما بينهم وتبادل مختلف الخبرات والمعلومات التي تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، ما يولد شعور الارتياح في العمل لديهم.

يجب على المؤسسة كذلك زيادة حرص المؤسسة على أن تتم عمليات الترقية وتقييم الأداء وفق معايير أكثر موضوعية، بعيدا عن العلاقات الشخصية، حيث يقيم الفرد العامل وفقا لإنتاجيته والأداء

المقدم من طرفه في العمل، مع إتاحة فرصة التماور للاملين الذين يحسون أن تقييم المؤسسة لأدائهم غير عادل.

وفي الأخير، نظرا لأهمية موضوع العدالة التنظيمية فإننا نأمل أن تكون دراستنا قد غطت بعض النقاط التي لم يتم التعرض لها في الدراسات السابقة، كما ونوصي بإجراء المزيد من الأبحاث التي تكون دراستنا فاتحة لها ومحاولة تغطية بعض الجوانب التي ربما لم نتعرض لها في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو القاسم الأخصري حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، 2015.
2. أحسن غربي، التوظيف على أساس الكفاءة في القانون الجزائري، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد 4، العدد 2، 2019.
3. أحمد سلامي، عيسى حجاب، كيفية تقييم نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي (دراسة تطبيقية: حالة نموذج الانحدار لدالة الادخار في الجزائر)، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 2018.
4. أحمد ماهر، استقطاب الموارد البشرية، شوهده في: 2021/05/06، متاح على الموقع: <https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1334&SecID=50>
5. أسماء خيري، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المنظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
6. أسوان محمد طيب رشيد، شيماء مظفر خليل، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفديوية على الهاتف المحمول، مجلة تكريت، المجلد 4، العدد 44، 2018.
7. الاتساق الداخلي للاستبيان، شوهده في: 28/06/2021، من الموقع: <https://www.manaraa.com/post/6590>
8. امحمد زواق ، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط جامعة المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد 7، 2017.
9. أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018.
10. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
11. أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، 2017.

قائمة المراجع

12. باديس بوخلوة، سهيلة قمو، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 2، العدد 1، 2016.
13. تيم يزن ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، الأجيال للنشر والتوزيع، 2011.
14. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016.
15. حاتم أبو زايدة، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثانية، 2018.
16. حسن محمد حسن النجار، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
17. حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
18. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
19. حياة سرير حرتسي، كريمة رحي، العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات Saa-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2.
20. خالد رجم، محمد الأمين شربي، هدى الله دباش، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، 2018.
21. خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، المجلد 35، العدد 4، 2019.
22. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2012.

قائمة المراجع

24. رغدة عابد عطاء الله المرايات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
25. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.
26. زينب طعم الله، "أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 1، 2020.
27. سارة حمد الفليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي "دراسة مسحية"، رسالة ماجستير في تخصص الإعلام، كلية الإعلام، جامعة اليرموك، 2017.
28. سارة مولاي مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 4، العدد 2، 2016.
29. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. سامح فهمي، مقال تحليل الانحدار - دراسة البواقي Regression - Residuals analysis ، 2009، شوهد في 29/07/2021، متاح على الموقع:
[/https://samehar.wordpress.com/2009/11/11/120909](https://samehar.wordpress.com/2009/11/11/120909)
31. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
32. سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
33. سليمان تيش محمد لمين، أميرة خياط ، "العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج"، EI- khaldounia journal of human and social sciences، المجلد 12 ، العدد 1، 2020.
34. سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، 2006.

قائمة المراجع

35. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنتة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
36. سهير عبد النور حبايبه، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية وعلم النفس، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009.
37. سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2017.
38. شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
39. شروق عبد المحسن المتروك، "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة، كلية إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010.
40. شعبان فرج ، سعيدة شيخ، محددات وآثار ممارسة العدالة في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1.
41. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
42. طلال مشعل، الفرق بين العدل والمساواة، شوهدي في: 2021/04/20، متاح على الموقع: https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82_%D8%A8%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D9%84_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%88%D8%A7%D8%A9
43. عائشة شتاتحة، صفية شقراني، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة -دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط، المجلد 18 ، العدد 1.
44. عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

قائمة المراجع

45. عامر هاني القاسم، لميس رياض محمد البدور، زينب إسماعيل الغرابلي، المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 2، 2016.
46. عايد كريم عبد عون الكنانى، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري، عمان، 2014.
47. عبد الحليم جلال، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعتي فرحات عباس سطيف 01 ومحمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين سطيف 02، الجزائر، 2016.
48. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014.
49. عبد الكريم هادي شعبان، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المميز: جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 16، 2010.
50. عبد المالك مهلل، أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*، المجلد 15، العدد 1، 2021.
51. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2016.
52. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
53. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
54. عمار محمد أبو علي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
55. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2018.

قائمة المراجع

56. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
57. فاطنة قهيري، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 1، 2020.
58. فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة-مغنية-، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، العدد 1، 2017.
59. فايزة فاضل، غياث بوفلجة، نجاه بزايد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العمال -دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت زهانة، معسكر، الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2019.
60. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
61. فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
62. فلة رمادة، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز البلدية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 16.
63. كريمة حيواني، فتيحة بن زروال، تقنين استبيان محتوى العمل لروبار كرزك في مجال التعليم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، 2016.
64. كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015.
65. لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018.
66. ليلي بكوش، " البنية العاملية للقيم التنظيمية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
67. ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
68. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2008.

قائمة المراجع

69. مجد ذوقان، أهمية الرضا الوظيفي، شوهده في: 2021/06/05، متاح على الموقع: <https://wikiarab.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>
70. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
71. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
72. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2017.
73. محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
74. محمد علي عطف الزهراني، " العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
75. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
76. محمد كعوان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 44، 2015.
77. مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف "، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
78. مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

79. مصطفى داسه ، بلقاسم شبيلي، العدالة التنظيمية في قراءة سوسولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 1، العدد 8، الجلفة، الجزائر، 2020.
80. مليكة شيخي، خضرة دحو، سعدي عامر بزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي وسيط دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020.
81. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
82. منذر أحمد أبو شهاب، علي محمد جبران، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، 2020.
83. منير عباس، أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 2، 2018.
84. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
85. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012.
86. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
87. نبيلة بووذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك -وحدة فرجيوة-، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2007.
88. نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

قائمة المراجع

89. نوال شيشة، فريدة زيني، "قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال"، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009.
90. نور الدين عسلي، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 6، العدد 3.
91. نور الدين عسلي، ياسمينة خوجة، هاجر شلالي، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 2، 2020.
92. هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
93. وحيدة حيدرة، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ببعض الولايات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
94. وليد محمد عفيفي محمد، Statistical applications using SPSS، شوهدي في: 2021/07/28، متاح على الموقع:
- https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwju-f7ZmYfyAhUVoFwKHasDqsQFjALegQICxAD&url=https%3A%2F%2Ffaculty-old.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-10-ppt-a3f0bf3bab7b197f173b2fc81a275eae-original.ppt&usg=AOvVaw22h5vyfG_yQIEkK71QkeS
95. يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، منشورات المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Amar Fall, FatémaSafy–Godineau, David Carassus, Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tache au sein des collectivités locales françaises, AGRH 2018, Lyon, France, 2018.
2. Amar Fall, Patrice Roussel, "l'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail, association de gestion des ressources humaines", vol4, n°13, 2017.
3. Anthony Sumnaya kumasey, Eric Delle, Farhad Houssain, "Toutes les justices organisationnelles sur le comportement et les opinions des fonctionnaires au Ghana", Revue internationale des sciences administratives, vol 87, 2021.
4. Caroline Piasecki, "l'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux", Thèse de doctorat, Laboratoire d'anthropologie et de psychologie clinique, cognitives et sociales, Ecole doctorale sociétés, humanités, arts et lettres (SHAL)–ED86, Université cote d'azur, 2017.
5. Christian Prat Dit Hauret, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?, revue « comptabilité contrôle audit », vol 12, 2006.
6. Dalson Britto Filho, J Osé Alexandre Silva, Enivaldo Rocha, What is R2 all about ?, leviathan– cadernos de pesquisa, n°3,2011.
7. Dirk Steiner, Gerard Vallery et.al, "justice organisationnelle, psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés",Edition Dunod « Univers psy » , 2019.
8. Eric G. Lambert, Nancy L. Hoganb, Marie L. Griffin,The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job

satisfaction, and organizational commitment, Journal of criminal justice, Vol 35, issue 6, 2007.

9. Gilles Giard, NomadTherrien, la satisfaction au travail chez les professeurs de la théorie à la pratique, revue prospectives, Vol 14, N°3.

10. HiroatsuNohara, MichioNitta, working conditions, satisfaction of front-line agents and their intent to quit or stay in french and japanese call centers, revue de gestion des ressources humaines, n°94, 2014.

11. Housseinzainalipour, Ali Akbarsheikhi Fini, SiyedmohammaDmirkamali, A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school, Procedia- social and behavioral sciences, Vol 5, 2010.

12. Jean Louis Tavani, Grégory Iomonaco, Julie Collange, validation complémentaire d'une mesure de satisfaction au travail, revue « Santé publique », vol 31, 2019.

13. Linda Ben Fekih Aissi, Valérie Neveu, "Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle", Revue de gestion des ressources humaines, n°97, 2015.

14. Lise Tremblay-Barrette, Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs oeuvrant dans un Ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean, Mémoire maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, Université du Québec, Chicoutimi, Canada, 1990.

15. Manoj Kumar, wages :types and other details, consulté le : 02/05/2021, disponible sur : <https://www.economicdiscussion.net/wages/wages-definition-types-and-other-details/7450>

16. Marie Hélène Chèvrefils, " Etude longitudinale du lien entre la justice distributive et procédurale et le niveau d'engagement affectif chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications ", Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention

du grade maitrise en relations industrielles, Ecole de relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2013.

17. Mucahit Celik, Mehmet Sariterk, Organizational justice and motivation relationship :the case of adiyaman university, Istanbul Business University Social Science Journal, Vol 11, 2012.

18. Pascal Langevin, Carla Mendoza, la justice un revenant ou pays du contrôle ? Association francophone de comptabilité « comptabilité contrôle audit », Vol 1, N1, 2013.

19. Raphael M.Herr, Jos A.bosch, Adrian loerbroks, Bernd Genser, Christian Almer, Annelies E.M Van vianen, Joechim E.fischer, "Organizational justice, justice climate, and somatic complaints : A multi level inventigation", Journal of psychosomatic research, Vol111, 2018.

20. Ricco Rakotomalala, Analyse de corrélation etude des dépendence-variables quantitatives, université lumière lyon2, 2017.

21. Steven L.Mcshane, Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior : Emerging realities for the workplace revolution, 3rd edition, McGraw-Hill, New york, 2005.

22. Thierry Come, Giles Rouet, "Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle le cas des universités française" , Revue interdisciplinaire management, Homme&Entreprise, vol 6, n°28.

23.Vanessa Boies, l'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (Tap) du Québec, mémoire maitrise en relations industrielles, université laval, Québec, Canada, 2015.

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

لا يخفى عليكم أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرتها على استغلال مواردها لاسيما البشرية منها، وذلك من خلال تحفيز الأفراد والرفع من مستويات أدائهم، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا عبر توفير بيئة صحية سليمة عادلة يضمن فيها الفرد العامل حسن المعاملة والمساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية والحصول على حقوقه بإنصاف، هنا تحديدا تبرز أهمية العدالة التنظيمية، باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية لتطوير سلوك العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، كما ترجع أهمية العدالة التنظيمية إلى علاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير على أداء المنظمة ككل ومن أبرزها الرضا الوظيفي.

ولأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " وهي دراسة مسحية لوجهات نظر عينة من عمال شركة عمر بن عمر بولاية قالمة، فالرجاء الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة، فالمعطيات المقدمة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن:

- أقل من 30 سنة
 - من 30 إلى 39 سنة
 - من 40 إلى 49 سنة
 - 50 سنة وأكثر

- المستوى التعليمي:

- ابتدائي
 - متوسط
 - ثانوي
 - جامعي
 - دراسات عليا

- الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة)

- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى 9 سنوات
 - من 10 إلى 14 سنة
 - من 15 إلى 19 سنة
 - 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

الرجاء وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

المحور الأول: مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة:

- ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع العمل لديكم؟

رقم العبارة	الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
العدالة التوزيعية						
1	يتناسب راتبك الشهري مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقك في العمل.					
2	يتماشى الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المماثلين لك في المستوى الوظيفي.					
3	يتم توزيع الحوافز المادية في المؤسسة على جميع العاملين حسب درجة استحقاقهم.					
4	تتناسب الواجبات الوظيفية المسندة إليك مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك.					
5	يتم توزيع أدوات العمل على جميع العاملين بطريقة عادلة.					
6	يستفيد العاملون بنفس القدر من الخدمات الاجتماعية.					
العدالة الإجرائية						
7	يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
8	يخضع جميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون استثناء.					
9	تطبق الإجراءات والقرارات على جميع العاملين دون استثناء أو تمييز.					

الملاحق

					تسمح لك الإجراءات المتبعة في المؤسسة بمناقشة مختلف القرارات المتخذة في حقك.	10
					تتخذ مختلف القرارات في حقك بناء على معلومات دقيقة وواقعية.	11
العدالة التفاعلية						
					عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا في حقك فإنه يتعامل معك بكل احترام والاهتمام.	12
					تربطك علاقة جيدة زملائك في العمل بغض النظر عن مناصبهم.	13
					يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع العاملين.	14
					يتعامل رئيسك بكل نزاهة وموضوعية في حل الصراعات بينك وبين زملائك في العمل.	15
					يوضح لك رئيسك النتائج المترتبة عن مختلف القرارات الوظيفية المتخذة بشأن عملك.	16
العدالة التقييمية						
					يقيم المدير جميع العاملين وفقا لأدائهم المقدم في العمل.	17
					لديك فرصة للتداول إذا ما رأيت أن تقييمك غير عادل.	18
					تتم عمليات الترقية الوظيفية في المؤسسة بعيدا عن العلاقات الشخصية.	19
					تتم عملية تقييم الأداء في المؤسسة وفق معايير موضوعية.	20
					لديك معرفة بالمعايير التي تتم من خلالها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.	21

المحور الثاني: مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي:

- ما مدى رضاكم عن المتغيرات التالية في واقع العمل لديكم؟

رقم العبارة	الإجابة	غير راض أبدا	غير راض	راض بدرجة متوسطة	راض	راض جدا
الأجر						
22	يتناسب راتبك الشهري مع الجهد الذي تبذله في العمل.					
23	يكفي راتبك الشهري لقضاء حاجاتك اليومية الأساسية.					
24	تتلقى مكافآت مادية كلما قدمت عملا إضافيا.					
25	يتناسب راتبك مع أهمية العمل الموكل إليك.					
محتوى العمل						
26	تتوافق طبيعة عملك مع إمكانياتك وقدراتك.					
27	تملك الحرية في اختيار طرق العمل المناسبة لأداء مهامك.					
28	تتيح لك مؤسستك الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
29	توضح لك المؤسسة مسبقا الأهداف المتوقعة من عملك.					
30	تناسبك ساعات العمل ومواعيد الدوام.					
فرص الترقية						
31	توفر لك المؤسسة فرص للترقية والتقدم إلى مناصب أعلى.					
32	تتوافق سياسات الترقية في المؤسسة مع طموحاتك.					
33	تتم عملية الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة والأداء.					
نمط الإشراف						

الملاحق

					توجد ثقة واحترام متبادل بينك وبين رئيسك في العمل.	34
					يمنحك رئيسك السلطة الكافية لممارسة مختلف مهامك الوظيفية.	35
					يراعي رئيسك المباشر مشاعرك وظروفك الاجتماعية.	36
					يساعدك رئيسك في حل المشكلات التي تواجهك في العمل.	37
فرق العمل						
					توفر لك المؤسسة فرص التواصل مع زملائك في العمل.	38
					تشارك مع زملائك حل المشكلات التي تواجهونها في العمل.	39
					يوجد تبادل للمعلومات والخبرات ضمن فريق العمل.	40
					يوجد احترام وتقدير متبادل بينك وبين زملائك في العمل.	41
					تمنحك علاقتك مع زملائك ضمن الفريق نوعا من الاستقرار والارتباط بالمؤسسة.	42
ظروف العمل المادية						
					توفر لك المؤسسة التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لأداء العمل.	43
					يتلاءم تصميم مكان عملك مع مهامك ونشاطاتك المهنية.	44
					يتميز مكان عملك بالهدوء اللازم لتأدية مهامك.	45
					توفر لك المؤسسة مناخ آمن يحميك من الأمراض المهنية.	46
					توفر لك المؤسسة أنظمة تكييف كافية لمواجهة الحرارة والبرودة.	47
					توفر لك المؤسسة كل ما يلزم للوقاية من حوادث العمل.	48

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة محكمي استبيان الدراسة

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
بخاخشة موسى	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
بن صالح ماجدة	أستاذ محاضر صنف "ب"	جامعة قالمة
دحدوح مونية	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
زدوري أسماء	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
زرولة رفيق	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
زرقة رؤوف	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
قدوم لزهرة	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة قالمة
مجلخ سليم بن عمار	أستاذ مساعد صنف "أ"	جامعة قالمة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحديد تأثيرها في مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة، من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

اعتمدت الدراسة في ذلك على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على 98 عاملا، بعد ذلك تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية SPSS.

خلصت الدراسة في الأخير إلى أن المؤسسة تطبق مختلف أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، كما تبين أن لكل بعد تأثير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يفسر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة ما نسبته (70.4%) من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما وتوصلت النتائج إلى أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أي أثر معنوي في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية،

العدالة التقييمية، الرضا الوظيفي.

Résumé :

Cette étude visait à connaître le niveau de sensibilisation des travailleurs à la justice organisationnelle et à déterminer son impact sur le niveau de satisfaction au travail à l'entreprise "Moulins Amor Benamor" pour la production agroalimentaire à Guelma, en proposant un modèle qui explique la nature de la relation entre les variables de l'étude, et pour atteindre cet objectif, l'étude a suivi l'approche analytique descriptive.

L'étude a été réalisée à partir d'un questionnaire qui a été distribué à un échantillon aléatoire d'employés de l'entreprise. L'échantillon de l'étude comprenait 98 employés. L'analyse des données obtenues par la suite et le test des hypothèses de cette étude ont été réalisés en se basant sur le logiciel des statistiques des sciences sociales (SPSS).

L'étude a conclu que le niveau de sensibilisation des employés aux différentes dimensions de la justice organisationnelle était moyen, aussi il a été constaté que la justice augmente le niveau de satisfaction au travail, car elle explique 70.4% de leur niveau de satisfaction.

En plus, les résultats ont également montré que les variables personnelles de l'échantillon de l'étude n'ont pas d'effet significatif sur leur niveau de sensibilisation à la justice organisationnelle.

Mots clés :

Justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, justice interactive, justice évaluative, satisfaction au travail.

Abstract:

This study aimed to find out the level of workers' awareness of organizational justice and determine its impact on the level of job satisfaction at the company "Amor Benamor mills" Guelma, by formulating a model that explains the nature of the relationship between the study variables, and to achieve this goal the study followed the descriptive analytical approach.

The study was conducted using a questionnaire that was distributed to a random sample of 98 employees in the company. Data analysis and hypothesis testing of the study were performed using statistical package for the social sciences software (SPSS).

The study concluded that the level of employees awareness of the different dimensions of organizational justice was medium, it was also found that justice increases the level of job satisfaction, as it explains 70.4% of their level of satisfaction.

In addition, the results also showed that personal variables in the study sample did not have a significant effect on their level of awareness of organizational justice.

Key words:

Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluative justice, job satisfaction.