جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة إذاعة المدية الجهوية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

كحلية فاطمة

زكاز هيبة

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور محمد طلحة

أعضاء لجنة المناقشة

د. بوعرعار شمس الدين	رئيسًا
د. طلحة محمد	مشرفًا
أ. اسكندر عثمان	ممتحنًا

السنة الجامعية:2021/2020

جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة حالة إذاعة المدية الجهوية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

كحلية فاطمة

زكاز هيبة

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور محمد طلحة

أعضاء لجنة المناقشة

د. بوعرعار شمس الدين	رئيسًا
د. طلحة محمد	مشرفًا
أ. اسكندر عثمان	ممتحنًا

السنة الجامعية:2021/2020

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

في البداية يشرفنا ويسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف "محمد طلحة" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والذي كان عونا لنا في إتمام هذا العمل.

كما أشكر موظفي إذاعة المدية الجهوية الذين قدموا لنا كافة التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات.

إهداء

إلى قدوتنا ومعلمنا وقائد أمتنا ..... محمد صلى الله عليه وسلم

إلى عيني اليمنى حبا وتعظيما ..... والدي الحبيب

إلى عيني اليسرى عشقا وتقديرا ..... أمي الحبيبة

إلى أختايا العزيزتان" مريم"و"فيروز"

إلى أخوتي" أمين"و" عبد الرحمان " أدامهم الله لي

إلى رفيق دربي زوجي العزيز"محمد زكرياء"حفظه الله

إلى كل العائلة الكريمة

إلى صديقتي" كريمة" " شيماء" "رشيدة"و"حورية"

إلى كل من كان لهم اثر على حياتي، والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلمي

فاطمة

الاهداء

الحمد الله الذي نفتتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده افضل ما جرت به الاقلام سبحانه لا نحصي عليه ثناء كما أثنى هو على نفسه وهو ولي كل الانعام

إلى أغلى ما في الوجود أهدي هذا العمل إلى أمي الحبيبة أنت ملهمتي وقدوتي ،

إلى أبي الغالي انت روحي التي أعيش بها فلا شكر يساوي قدر حبك أطال الله في عمركم ورعاكم في دنياه وجنته بإذنه إلى عبد السميع وبلال .

حفظكم الله فأنتم السراج الذي ينير حياتي

إلى سهام ومريومة اللذان جعلاني سعيدة

إلى صديقاتي الحبيبات نسرين وأحلام

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

هبة

الملخص باللغة العربية:

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية واثرها على الرضا الوظيفي في الاذاعة الجهوية للمدية وتأتي اهمية البحث في مدى المساهمة في تقديم قاعدة معلوماتية قيمة ، تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم اختيار هذه الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي Spss لتحليل النتائج حيث اسفرت النتائج عن فرضيات البحث واخذ انطباع ايجابي لدى عينة الدراسة حول موضوعنا الذي استخدمنا فيه 31 عامل من الاذاعة وتوصلت الدراسة على انا للعدالة التنظيمية أثر على تحقيق الرضا الوظيفي وخلص البحث الى النتائج التالية : ان العدالة التنظيمية تشمل ثلاث انواع من العدالة العدالة التوزيعية العدالة الاجرائية العدالة التعاملية ، كما يتأثر الرضا بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق ببيئته التنظيمية، كما اقترحت من خلال هذه الدراسة عدة توصيات أهمها تقرب المدراء اكثر من الموظفين لمعرفة انشغالاتهم واعطاؤهم فرصة للتعبير.

الملخص باللغة الإنجليزية:

The research aims to crystallize the concept of organizational justice and its impact on job satisfaction in the regional radio station in wilya of Medea . The importance of the research comes in the extent to which it contributes to providing a valuable information base that helps to achieve job satisfaction.

To achieve the goals of this study, our hypotheses were testing using the statistical program Spss . The results resulted in the research hypotheses and a positive impression was taken by the study sample about our subject in which we used 31 workers. The study concluded that organizational justice has an impact on achieving job satisfaction, and the research concluded with the results next : Organizational justice includes three types of justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, and satisfaction is affected by many factors, including those related to the individual himself, including those related to his organizational environment, and suggested through this study several recommendations, the most important of which are managers get closer to employees to know their concerns and give them an opportunity to express themselves.

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
ملخص بالعربي _بالإنجليزي	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	I
فهرس الأشكال	I
فهرس الملاحق	I
المقدمة	أ_ت
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد الفصل	01
المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	02
المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية	02
المطلب الثاني: أسس العدالة التنظيمية	06
المطلب الثالث: النظريات المفسرة العدالة التنظيمية	14
المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	18
المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي	18
المطلب الثاني: أسس الرضا الوظيفي	22
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	33
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	40
المطلب الأول: الدراسات المحلية	40
المطلب الثاني: الدراسات العربية	43
المطلب الثالث:الدراسات الأجنبية	46
خلاصة الفصل	49
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد الفصل	50

المبحث الأول: تقديم المؤسسة	51
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	51
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة	51
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	53
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	56
المطلب الأول: منهجية الدراسة	56
المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان	58
المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	62
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	70
المطلب الأول: اختبار العلاقة	70
المطلب الثاني: اختبار الفروق	71
خلاصة الفصل	78
الخاتمة	89
قائمة الصادر والمراجع	91
قائمة الملاحق	96

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	**سلم ليكارت الخماسي**	57
02	**توزيع عينة الدراسة للعاملين**	58
03	**قيم معامل آلفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل**	58
04	**الإتساق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية معامل سيبيرمان**	59
05	**الإتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي معامل سيبيرمان**	60
06	**الإتساق البنائي لعبارات محور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (الاستبيان ككل) معامل سبيرمان**	60
07	**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**	62
08	**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية**	63

09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	64
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالصنف المهني	65
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	67
12	بيانات متعلقة بمحور العدالة التنظيمية	67
13	بيانات متعلقة بمحور الرضا الوظيفي	69
14	اختبار الإنحدار الخطي البسيط لعلاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	70
15	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اخلاف متغير الجنس	72
16	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى إحلاف الفئة العمرية	73
17	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى إحلاف المستوى التعليمي	74
18	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى إحلاف الصنف المهني	75
19	اختبار Scheffe لتحديد مصدر الإخلافي في الإجابات طبقا للصنف المهني	75
20	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى إحلاف سنوات الخبرة	76

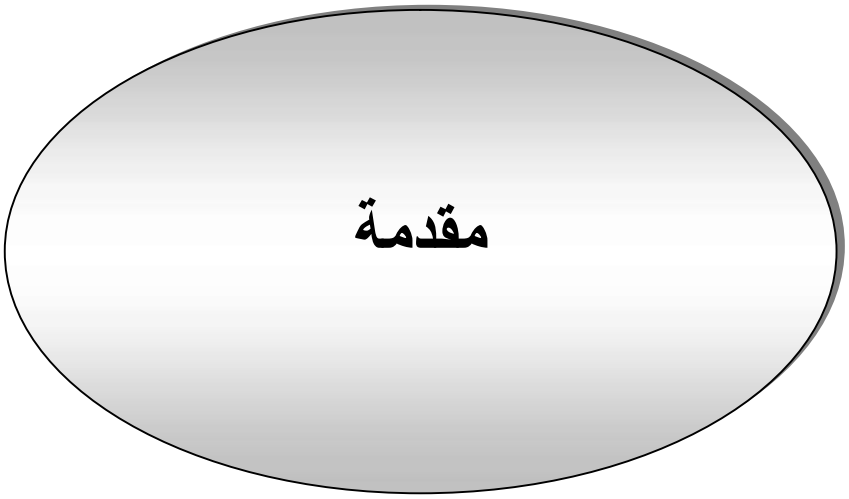
فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية	7
02	مقومات العدالة التنظيمية	13
03	أانماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة	14
04	سلم مالسو للحاجات الإنسانية	34
05	العوامل الوقائة والعوامل الدافعة عند هرزبرغ	37
06	الهيكل التنظيمي لإذاعة المدية الجهوية	53
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62

08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	64
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	65
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصف المهني	66
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	67

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	96
02	محرجاتspss	101


مقدمة

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى تحسين مستواها من خلال الاهتمام بمواردها ولعل أهم هذه الموارد المورد البشري الذي يعتبر نواة النجاح والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها لذا وجب على المنظمات أن تهتم بهذا المورد من خلال دعمه وفهم سلوكه وتوجيهه، لذا خاض العديد من الباحثين في الكثير من المفاهيم الإدارية التي تمس العنصر البشري ومن ضمنها العدالة التنظيمية وهي ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي وذلك لأهمية الاثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، وتعد العدالة التنظيمية سلوكا تنظيميا تنبثق عليه العديد من المخرجات التنظيمية ومن بين هاته المخرجات الرضا الوظيفي هذا الاخير الذي يعد من بين أبرز المتغيرات التي تركز عليها المنظمات الناجحة.

كما يعتبر الرضا الوظيفي من الاتجاهات الاساسية في المؤسسة لزيادة الانتاجية للفرد وفعاليته وكفاءة آدائه وقبوله لأهدافها وقيمتها ولم يعد إرضاء العاملين أمرا تستطيع المؤسسة إختياره أو التخلي عنه، بل حتمية لا يمكن تجاهلها وعليه فإن المؤسسات تسعي إلى التميز والنجاح وإلى إرضاء العاملين .

إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

ماهو أُثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الإذاعة الجهوية (المدية)

تساؤلات فرعية:

- ما مفهوم العدالة التنظيمية ؟ وماهي أبعادها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي أبعاده؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حد تعزي للمتغيرات الشخصية
- فرضيات الدراسة وللاجابة على الاسئلة الفرعية المطروحة تم الاعتماد على مايلي

الفرضية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي كل على حد تعزي لمتغير الشخصية .

أهمية الدراسة: تتبع الاهمية من أهمية الموضوع الذي نتناول والذي يبحث في مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- تعتبر العدالة التنظيمية جوهرية للعملية الادارية ومحور العمل الاداري الفعال.
- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.
- تركيز الدراسة على علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي الذي يعتبر أهم عناصر السلوك التنظيمي.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف يمكن إنجازها على النحو التالي:

- محاولة إبراز العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي أي مدى مساهمتها في تحقيقه .
- معرفة مدى إهتمام إذاعة المدية الجهوية بممارسة العدالة التنظيمية في تحقيقها الرضا الوظيفي.
- معرفة مدى تحقيق هذه الممارسات للرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على الاذاعة الجهوية للمدية لعرض أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2020 / 2021 في شهر جويلية.

هيكل الدراسة: من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسةكما يلي:

الفصل الأول : يتمثل في الجانب النظري وقسم بدوره إلى مبحثين، إهتم المبحث الأول بدراسة العدالة التنظيمية في ثلاث مطالب والمبحث الثاني اهتم بدراسة الرضا الوظيفي أيضا في ثلاثة مطالب وأما المبحث الثاني فاهتم ببعض الدراسات السابقة المتعلقةبالموضوع.

الفصل الثاني :دراسة ميدانية لعمال إذاعة المدية الجهوية حيث قسمنا هذا الفصل ثلاث مباحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة والمبحث الثاني يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة أما المبحث الثالث فكان عبارة عن النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على والاجابة على اسئلتنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يصف فيه الباحث المراد دراسته في الواقع ، فاستخدمنا المنهج الوصفي لفرض وصف مفاهيم البحث ، والتحليلي فيما يتعلق بالدراسات السابقة

أما من ناحية الجزء التطبيقي فقد استخدمنا المنهج التحليلي لتحليل الأشكال والجداول الواردة بالبحث والمتعلقة بالاستبيان ثم معالجته بالبرنامج الاحصائي spss

دوافع اختيار الموضوع:

-الرغبة بالالمام اكثر بهاذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة حيث نلاحظ التداول الكبير للعدالة والرضا في مناهج الدراسة.

-الشعور بالقيمة والاهمية الحقيقة لهاذا الموضوعكون الموضوع لم يطرح من طرف الطلبة حاليا.

-التعرف اكثر على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الفصل الأول:

إطارالنظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، والتي تكتسي أهمية بالغة نظرا لأهميتها في المساهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا، لذاجاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للدراسة والدراسات التطبيقية السابقة للمتغيرين، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يتمحور حول الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والمبحث الثاني يتمحور حول الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي،أما المبحث الثالث تم فيه عرض لمختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية.

تعتبر العدالة التنظيمية من العوامل الرئيسية المؤثرة في السلوك ألتنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الأداء وعلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعاملون به في العمل فهي تؤثر إيجابيا على سلوكياتهم وعلى دوافعهم ومستوى إنجازهم وان إحساس الأفراد بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع في مستويات أدائهم الوظيفي بشكل كبير مهما بلغت قيمة عناصر العملية الإدارية من قوة.

وبغية الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية في هاذا المبحث بعرض إطار النظري للعدالة التنظيمية من ناحية ماهية العدالة التنظيمية وأسسها والنظريات المفسرة لها.

01-ماهية العدالة التنظيمية.

1-1-نشأة وتطور العدالة التنظيمية.

لقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على أعمال **أدامز** في العدالة التوزيعية فقط، حيث استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، وقد أكد **أدامز** في نظريته أن الأفراد لا يولون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات . وقد مثل ذلك جيدا في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية، حيث اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات أن يتمّ 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 التوزيع، وفي سنة 1975 قام كل من Thibaut & Walker بدراسة بينا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدونها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها، وعندما يتحكمون في العمليات أيضا، ويُعد الباحثان السابقان أول من أطلق هذه التسمية العدالة الاجرائية على هذا المفهوم والذي يمكن اختصاره في إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على الأفراد من حيث الملائمة، الإنصاف وغيرها؛ ويقترح الباحث إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكا إيجابيا لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة؛ ويضيف البعض أيضا أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب على التساؤل الخاص بكيفية اتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف.

غير أن Leventhal وزملاؤه قاموا بالتوسع أكثر في مفهوم العدالة الإجرائية، حيث قدموا مجموعة من المحددات الخاصة بالعدالة الإجرائية.

وفي سنة 1986 قدَم Bies & 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 تهتمّ بتصميم القرارات وصناعتها، والثانية بتطبيقها على الأفراد(طريقة تطبيقيها في الشق الاجتماعي وليس الإجرائي). وتشير العدالة التفاعلية هنا إلى جانب مهم جدا في تطور مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل أو التفاعل معهم حال تطبيق الإجراءات عليهم.[1]

كما أن أبرز تعاريف العدالة التنظيمية التي يتناولها الباحثون في دراساتهم، التعريف العائد لدراسة (Greenberg1996) الذي ينطوي على إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف ضمن مكان عملهم، وأنه كيف لمثل تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية الاجتماعية وغيرها من المخرجات التنظيمية، في حين يعتبر **(زايد2006)** أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف آخر .أما دراسة**(شعبان 2010)** فترى أن العدالة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة بغية تحقيق الأهداف ومن جهة أخرى، يأخذ المفهوم الذي أوردته دراسة (Cropanzano, Bowen, & Gilliland 2007) أيضا صدى في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، حيث عرفت العدالة التنظيمية بأنه التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري، وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تتناولها العديد من الدراسات، إلا أنه يوجد اتجاه سائد بأن إدراك العاملين عدم وجود عدالة تنظيمية ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثرا سلبيا على المنظمة **(الخشروم 2010)**.[2]

1-2-مفهوم العدالة التنظيمية.

[1] ابو قاسم 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 الآردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، الجامعة الأردنية، 2015، ص 545.

[2] أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص28.

تعريف1: تعرف العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.[1]

تعريف2: تعرف العدالة التنظيمية بأنها العلاقة المباشرة بين الفرص التي توفرها المنظمة، ومستويات المعرفة والمهارات والجهود والمساهمات الإجمالية للعمال في العمل.[2]

تعريف3: يعرف أن العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.[3]

تعريف4: يقصد بالعدالة التنظيمية القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة.[4]

تعريف5: يقصد بالعدالة التنظيمية درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية والغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة.[5]

تعريف6: تعرف العدالة التنظيمية على أنها هي ملاحظات الفرد حول خيارات اللياقة وإجراءات صنع السياسات داخل الجمعيات وتأثيرات تلك الاعترافات على السلوك التنظيمي.[6]

تعريف7: العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.[7]

---

[1] كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد44، المجلد أ،كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر، 2015،ص544.

[2] Mucahit celik and Mehmet Sariterk, Organizational Justice and Motivation Relationship: the case of Adiyaman univerctiy, social science journal, university of Istanbul, vol 11, 2012, p: 359.360.

[3] ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 18،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2017، ص9.

[4] نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2012، ص81.

[5] Lee.H.R(2000),An Empirical Study of organizational justise as aMediator of the Relationships among leader,member Exchange and job Satisfaction organizational commitment and turn over intentions in the lodging industry.phddissertation.virginia state university.p.69.

[6] Adil Tahir Pracha ،Summera Malik ،Malik Faisal Azeem، Robina Yasmin، Impact of Organizational Justice on Employee Preformance Mediating: Role of Emotional Intelligence: An Analysis of Public Sector Organizations of Pakistan، journal of Managerial Sciences، Volume XI Number 03، 2017، p317.

[7] عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة،كلية التجارة، جامعة عين شمس 2008، ص32.

وكتعريف شامل للعدالة التنظيمية : هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالا فلابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل :قرارات التعيين والتدريب، وتقييم الأداء والترقية، وإنهاء خدمات العاملين، وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

1-3-أهمية العدالة التنظيمية.

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العهربية بشكل عام وليس هناك ادنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربية الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا إلى أهميتها المتزايدة فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية أهما:[1]

أ)الولاء التنظيمي: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة (oreilg 1980) فلو أن شعور الفرد بالإرتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيئ مهم بالنسبة له، هذا الشيئ المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات فأنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم ، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته حارج حدود الور المطلوب منه في عقد العمل.

ب)ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات) ويتحقق ذللك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء وإستقرار معايير التقييم وكذلك اتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

ج)زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة تقدر كل عضو فيها.

[1] صالح صالحي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 17، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، 2017، ص 60.

د)أداء العمل: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحيانا فيؤثر ذللك على حياتهم الخاصة حارج نطاق العمل.

وللعدالة التنظيمية أيضا أهمية بالنسبة للمنظمة وللفرد كمايلي:[1]

أولا : أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة المنظمة:

1. إن العدالة التنظيمية تفضح حقيقة أن النظام التوزيع للرواتب والأجور في المؤسسة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عف الرؤساء ونظم القرارات الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة لمفرد:

1. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل كالنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
2. تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، وهما يوجهان رسالة الفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.
3. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسيب والانحراف والمعادة اتجاه أفراد المنظمة نتيجة غياب العدالة.

02-أسس العدالة التنظيمية.

[1] حمو علي فاطمة، مقدم زهراء، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بلدية أدرار، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص9.

2-1-أبعاد العدالة التنظيمية.

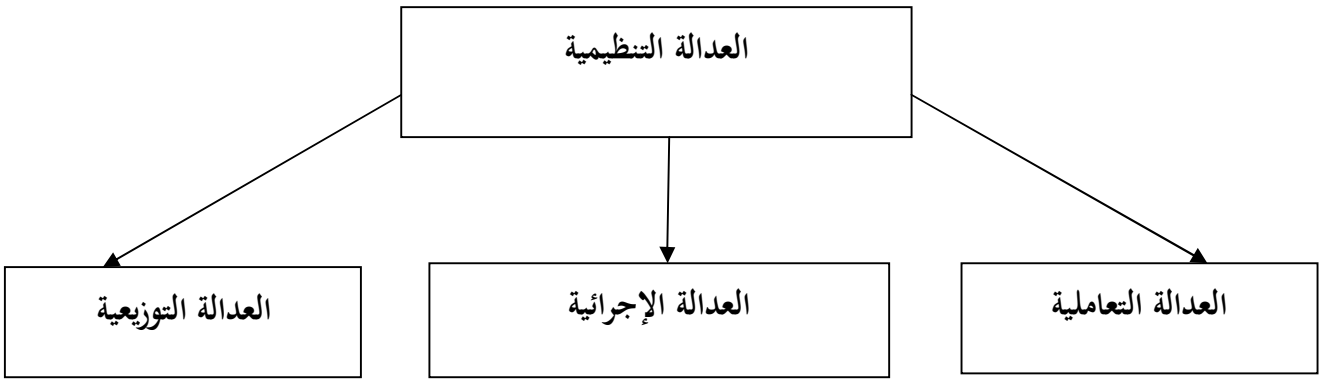
تناول الباحثون العدالة التنظيمية من خلال بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات بينما أضاف عدالة التعاملات، كبعد ثالث، فعدالة التعاملات جزء لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، يصنف الآخرون أن أبعاد العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

01العدالة التوزيعية

02العدالة الإجرائية

03العدالة التعاملية

الشكل(01): يمثل الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

01 العدالة التوزيعية:

تعرف على أنها عدالة المخرجات (العوائد) التي يحصل عليها العامل، التي تتمثل بالأجور والحوافز وفرص الترقية، عدد ساعات وواجبات الوظيفة. أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافأة، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما عرفت أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل الموظفين حول توزيع الموارد المستلمة في منظمتهم وهكذا فإن العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة.

يتحقق إحساس العاملين بعدالة التنظيمية في المنظمة عندما يشعر الفرد ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذل جهد مقارنة مع جهود زملائه.

وتتحقق العدالة التوزيعية بين العاملين عندما تتوفر المساواة، في توزيع المصادر و فرص التنظيمية بينهم، حيث العاملين إلى تقييم نتائج أعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

مما سبق يتضح أن العدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

- **جانب مادي هيكل التوزيعات:** يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافأة (مزايا عينية).
- **جانب اجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل عليه من مكافأة.[1]

كما وضع Argan للعدالة التوزيعية ثلاثة قواعد في المنظمات هي:[2]

أ)قاعدة المساواة: و هي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد نصيب متساوي من الحوافز أو المكافأة، و يمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة السياسة.

ب)قاعدة النوعية: تعني هذه القاعدة أن كل الموظفين وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوى في الفرص الحصول على المكافأة، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقسيم الخدمات الصحية لموظفيها" يجب أن تشمل هذه الخدمات كافة موظفيها داخل المنظمة، ليس فقط الذين يعملون بجد، و إذا حصل العكس فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

ج)قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

02 العدالة الإجرائية:

تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك الموظفين لنزاهة القواعد والإجراءات التي تنظم العمليات، فبينما تشير العدالة التوزيعية إلى أن الرضا هو عبارة عن دالة المخرجات، فإن العدالة الإجرائية تشير إلى أن الرضا هو دالة العمليات. وتتمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد الاجراءات.[3]

---

[1] بلي فاطمة الزهراء، بوزياني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2020، ص35.

[2] ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد1، دمشق، 2015، ص489.

[3] Moorman ،Robert، Relationship between organizatinal justice and organizatinal citizens behaviors،Journal of Applied Psychology ،Vol 76(6) Dec 1991،845-855.

وتكون الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج عادلة عندما تتسم بالاتساق أو الإستمرارية، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:[1]

أ)قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب)قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج)قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

د)قاعدة عدم الانحياز: بمعنى عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

هـ)قاعدة الدقة: وتعني بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر.

و)قاعدة الانسجام: وتعني انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من أن تتوفر على شرطين هما:[2]

1-أن يقوما الطرفان المتأثران بالإجراءات(الإدارة والإفراد)في المنظمة بالاتفاق على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة الإجراءات.

2-أن تقوم الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وتشمل عدالة الإجراءات العناصر التالية:

-موضوعية القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

-عدالة العمليات والوسائل والطرق المستخدمة لتنفيذ الإجراءات.

-شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

-المساواة بين الجميع في تطبيق الإجراءات.

ويرى (Greenberg) ان العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:[3]

1-**الجانب الهيكلي:** وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل :إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية.

2-**الجانب الاجتماعي:** وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات.

---

[1] Ehsan abasi et al, an Investigation of The Impact of Organizational Justice Dimensions on Job Satisfaction case study in Iranian bank, university journal of management 2(3), lran, 2014, p: 133

[2] صابرين بن مراد نمر أبو جاس، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص13.

[3] فرح شعبان، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 7، ص153.

03العدالة التعاملية:

تتمثل العدالة التعاملية في معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. أو هي درجة إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.

وتشمل العدالة التعاملية على جانبين هما:[1]

أ) الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة مشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم.

ب) التفسيرات الاجتماعية: ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعدهم على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي جزء.

وتكمن أهمية عدالة التعاملات في النقاط التالية:[2]

1-أن عدالة التعاملات تسلط الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن تم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

2-إن انخفاض مدركات العاملين ل بعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة النزوع لترك العمل وضعف الأداء الوظيفي.

كما أن هناك عوامل محددة لعدالة التعاملات هي:[3]

1-مدى وجود مبررات واضحة القرارات المتخذة.

2-مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.

3-مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

4-مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

2-2-مجالات العدالة التنظيمية.

---

[1] سناء جاسم محمد الدبحاوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية في المعهد التقني الكوفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 13، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 313.

[2] محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، سوريا، المجلد 26، العدد2، سنة 2010 ،ص312.

[3] محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011 ، ص18.

للعدالة التنظيمية مجالات عديدة تطبق على الموارد البشرية بطريقة صحيحة وسليمة وصحيحة داخل المنظمة لكي لا يكون هناك إجحاف في حق الأفراد وهذه المجالات تتمثل في الاستقطاب، الترقية، التدريب، المكافأة والعقاب كمايلي:[1]

1 **الاستقطاب:** هو جذب الموارد البشرية، إذ أن عدالة عملية اسقطاب الموارد البشرية من شأنها تصحيح اتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات والحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ليضمن استقرار النظمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظام الحوافز والأمن الوظيفي فنجد أن هناك عوائد تحفيز أداء العامليين تنقسم إلى قسمين:

الاول: عوائد مادية مثل الرواتب والمكافآت.

الثاني: عوائد معنوية مثل التقدير والإعتراف بالجهد والأداء.

2 **الترقية:** هي عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذللك زيادة مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها والمعنوية، تشمل تغير اللقب الوظيفي وهناك أسلوبين للترقية هما: الأقدمية أي أن الأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي والجدارة أي أن الأكثر كفاءة سيكون أكثر إسهاما في تحقيق أهداف العمل.

كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا، بينما الوظائف العليا تعتمد على أسلوب التي يعمل بها موظفون وموظفات أن المرأة قد تعاني من عدم قدرتها على الإستفادة مما منحتها التشريعات من حقوق العمل، من ذلك في حالات الوظيفة التي تستحق الترقية لشغلها غير متوفرة في المقر الحالي للمنظمة، فقد يتعذر عليها وقد تفتقد فرصتها في الارتقاء الوظيفي مما يؤثر على إحساسها بالعدالة التنظيمية، غير أن في جميع الأحوال التجاه السائد هو تشجيع المرأة على التعليم، والعمل هو مؤشر قوي على إمكانية نمو المرأة وظيفيا ومن ثم زيادة إحساسها بالعدالة.

3 **التدريب:** يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول إلى تحسين الأداء وهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسسن وتطوسر مهاراتها، وقدراتها، وتغير

[1] واكد سيف الدين، توات عبد الرحمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف ولاية المدية، مذكرة ماستر علوم التسسير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2019، ص41.

سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة، وهو ما يزيد بإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

فنجد أن المتطلبات التدريبية تبعا لاختلاف المهام والأدوار التي يقوم بها كل عضو في المنظمة، إذ أن الدور المطلوب من أصحاب المراتب العليا هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة، وبالتالي نحتاج إلى مهارات إستراتيجية، أما الدور المطلوب من أصحاب المراتب الدنيا يقتصر على مهام روتينية تنفيذية لا يحتاجون فيها إلى قدرات ذهنية عالية.

4 المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهوده ودوره في الانتاج، والوقت الذي سيقطعه لصالح المنظمة تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر يتمثل في الأجر ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب في صرة الحسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتقاء في قدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة في نسبية الراتب بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى، إذ العئد يغتبر وسيلة لإشباع حاجات الإنسان للبقاء.

5 العقاب: إن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى تدني الانتاجية، ولتفادي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة، فاللجوء إلى اتخاذ اجراءات عقابية اتجاهه إلا إذا تمادى في استغلال المنظمة واستهلاك طاقتها.

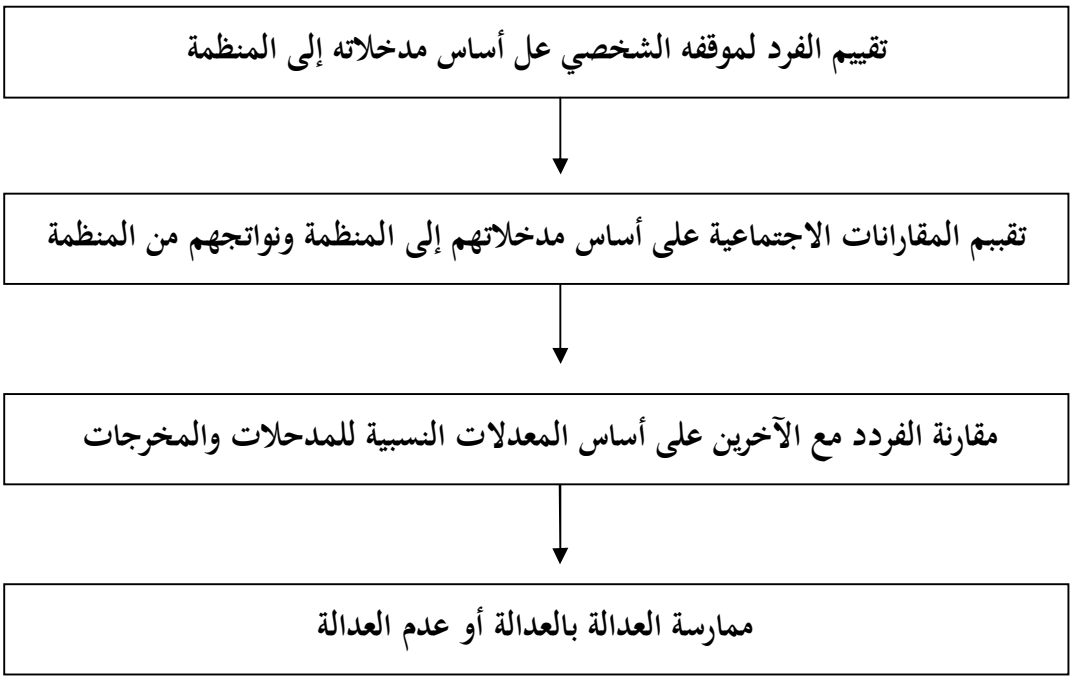
هناك كثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الحسم من المكافآة إلى قار إنهاء الخدمات، وبطبيعة الحال في عقوبة إنهاء الخدمات من شئنها أن توفر للمنظمات المنافسة أو المنظومة العادية الفرصة لكي تستفيد من العامل المنتهية خدماته، مما قد يؤدي إلى فقدان النمظمة وتهتز هيبتها أمام العملاء والمتعاملين والمراقبين لأدائها.

3-2-مقومات العدالة التنظيمية.

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

كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (02): يوضح مقومات العدالة التنظيمية.

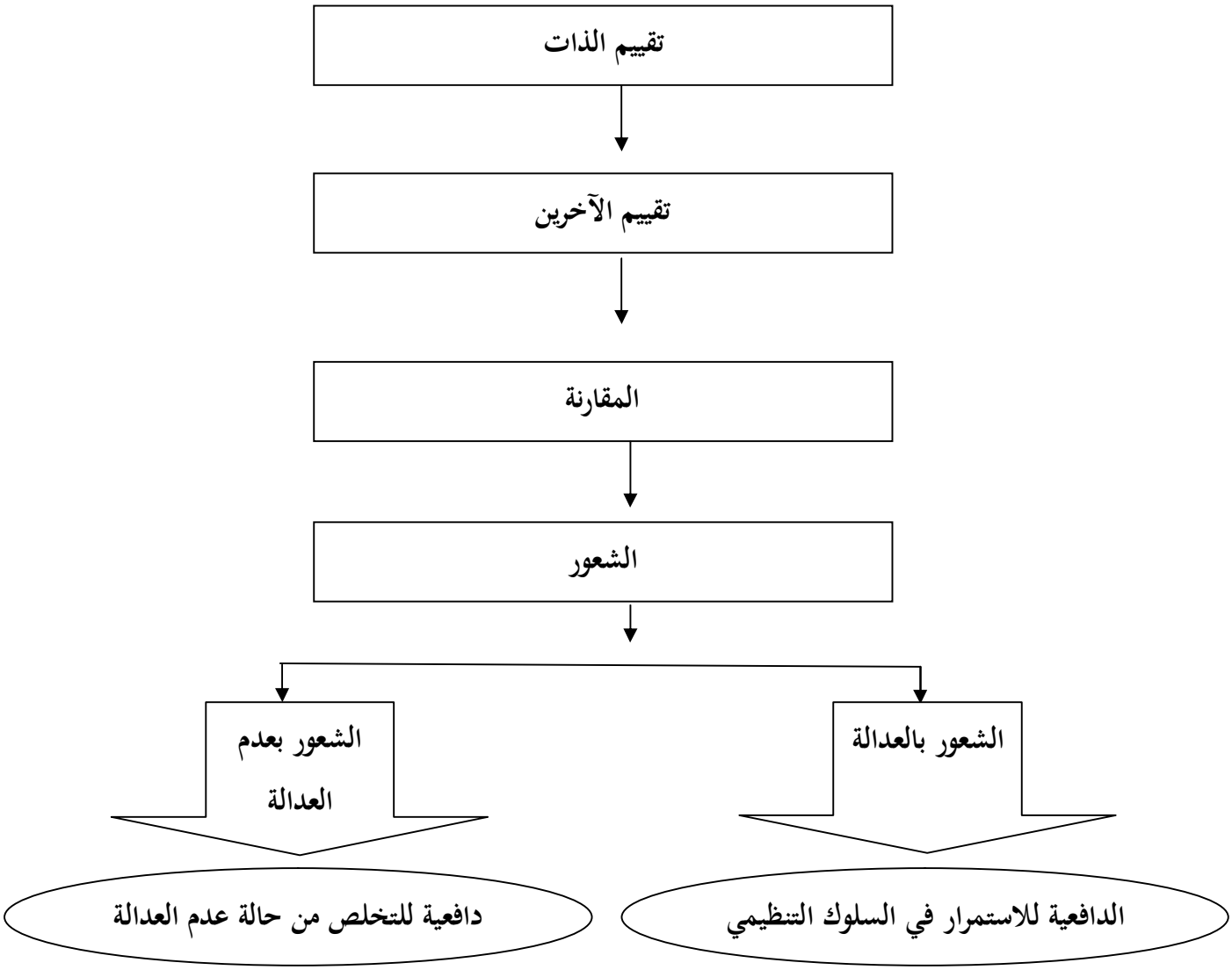


المصدر: راضية حساني ص 26.

وقد أوضح **"مورمان وجريفن"** أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من خلال الشكل التالي:

[1] راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي الجزائر، 2016ص 26 27.

الشكل رقم(03) : يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة:



المصدر: راضية حساني ص27.

03-نظريات العدالة التنظيمية.

ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفدها باحثون كان أولهم" آدمز" Adams 1921 " وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه، جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية" لشاينShayen" 1912 حيث كانت العدالة إحدى القيم، وقد تم الاستفادة من

البحوث الكلاسيكية في الدوافع والحوافز لصياغة مفهوم العدالة التنظيمية وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي ساهمت في تفسير مفهوم العدالة التنظيمي وهي كالتالي:[1]

3-1-نظرية العدالة لآدمز Equity Theory Adams:

استند **آدمز** (Adams) سنة 1963 على نظرية التنافر الإدراكي كأساس لنظرية العدالة، حيث تنظر هذه الأخيرة إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها، كما يسعى الشخص أيضا إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم، وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين:

1-أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستقرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي .وقد عرف **آدمز** المخرجات على أنها" :الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل :النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسين المركز الاجتماعي، والمدح والتقدير .أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعلم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع.

2-إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

-**الغضب** :إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

-**الشعور بالذنب** :إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو إن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

بالإضافة إلى:[2]

3-2-نظرية الحساسية للعدالة:

---

[1] صبري امال، بوربيع كريمة، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينلات الاجتماعية للعمال الأجراء، جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2018،ص 22.

[2] الوشعي منال، الوشعي إيمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمقر بلدية كوينين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة الوادي، الجزائر، 2020 ،ص 72 75.

نظرا للانتقادات التي وجهت الى نظرية العدالة قام (Huseman et ,1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الافراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الإجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل2 .

حيث يرى أنه يمكن تصنيف الافراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي:

أ) الشخص الحساس للعدالة:

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافت ا رضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا ادرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب) الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج) الشخص غير الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما حصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

3-3-نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع " بلو" 1990 " نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

أ)كالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف آخر(مخرجات الطرف الأول)مقابل

التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

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

ضف غلى ذلك:[1]

3-4-نظرية العدالة بوتر ولولر:

قام" **بوتر ولولر** "بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تضيف هذه النظرية الى نموذج فروم متغيرا جديدا وهو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد(النتائج)التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتنخفض الدافعية للإستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر الى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته . وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، تم التأكيد فيها على أن لجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي ي ا رها في المكافآت المتوقع، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما جهده لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها.

3-5-نظرية الحرمان النسبي:

قرر"**مارتن** " Martin 1981 أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافئات ورغم ذلك فقد أشارت د ا رسة" غروسبسي

[1] حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر 2017، ص69 74.

Grosbsy " 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ) الحرمان الذاتي الفردي :والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأف ا رد، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب)الحرمان الجماعي :والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤش ا رت توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة وبناء على هذه المؤش ا رت يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها وقد أشارت دراسة "مارتن Martin 1993 " إلى أنه في ظروف معينة فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل مكانة، خاصة هؤلاء اللذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي لذا فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، ومن أكثرها غموضا، كونه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الأفراد كالأداء، الغياب، دوران العمل، ومنهم من اعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب ونظام المنح والمكافئات وهيكل السلطة وغيرها مع المتغيرات التنظيمية.

وبغية الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي سنقوم في هاذا المبحث بعرض إطار النظري للرضا الوظيفي من ناحية ماهية الرضا الوظيفي وأسسه النماذج المفسرة له.

01-ماهية الرضا الوظيفي.

1-1- مفهموم الرضا الوظيفي.

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي ولكن ليس هناك تعريف موحد لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب.

تعريف1: لرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع لحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة و الولاء والانتماء للعمل.[1]

تعريف2: الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.[2]

تعريف3: الرضا الوظيفي هو مشاعر الأفراد ومواقفهم السلبية والإيجابية تجاه وظيفتهم في جوانب مختلفة، ويمكن للأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من الرضا أن يقودوا إلى موقف إيجابي ومستوى منخفض من الرضا قد يؤدي إلى موقف سلبي في مكان العمل.[3]

تعريف4: الرضا الوظيفي هو شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذالك العمل وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقعه الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هناك عدم رضا.[4]

تعريف5: الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها و ذالك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل.[5]

تعريف6: الرضا الوظيفي الشعور الجيد الذي يشعر به المرء عندما يكون لديه وظيفة يستمتع بها كما هو شعور حول حول الحياة المهنية للفرد أو حول جوانب معينة من الجوانب المهنية ستؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة.[1]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك التنظيمي ،مدحل تطبيقي معاصر ،دار الجامعة الجديدة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2002، ص230.

[2] محمد الصريفي، السلوك التنظيمي، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2008، ص125.

[3] Laith Ali Zgair Ghran ،Alaa Jameel ،Abd Rahman Ahmad، The Effect of Organizational Justicce on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers، International Review 2019 ،no 3-4 Faculty of Business Economics and Entrepreneurship ،Iraq ،p83.

[4] محمد أحمد سليمان، سوين عبد الفتاح وهب، قيم و أخلاقيات الأعمال، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، 2011،ص149.

[5] علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتاوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2010، ص86.

تعريف7: الرضا الوظيفي هو حالة من المستويات الايجابية العالية تتحقق لدى العاملين نتيجة حصولهم على دعم معنوى ومادى وفى محيط ظروف بيئية تنظيمية ووظيفية تسهم فى رفع مهاراتهم ومستويات الاداء لديهم، وبشكل ينعكس ايجابيا على تحقيق مصالحهم وأهداف المؤسسة التى ينتمون اليها.[2]

تعريف8: هو الشعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل.[3]

كتعريف شامل لرضا الوظيفي: هو شعور أو طبع ايجابي(القبول السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها العامل اتجاه نفسه، واتجاه عمله و اتجاه المؤسسة، التي يعمل بها وبالتي تحول عمل ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة)، ويكون هذا الشعور مصدره المحفزات المادية والمحفزات المعنوية التي توفرها له إدارة المنظمة.

1-2-أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حضي باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الاداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض الى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.[4]

---

[1] Ong Choon Hee ،Chong Hui Shi ،Tan Owee Kowang ،Lee Lee Ping ، Factors influencing job satisfaction among academic staffs ،International Journal of Evaluation and Research in Education, vol 9, No 2, 2020, p 286.

[2] عبد الفتاح صالح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 4+2009،3،ص309.

[3] شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفو الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة نابلس فلسطين،2012،ص27.

[4] إسماعيل الأشهب، علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلديتي ورماي وكوينين، ولاية الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي الجزائر،2017، ص59.

وللرضا الوظيفي اهمية لكل من المورد البشري والمنظمة والمجتمع وتتمثل في:[1]

أ) أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أف الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

-الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب سكن..الخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

-زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

-الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب) أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

-ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

-ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفيي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

-تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبتَ في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات

والشكاوي...الخ.

-ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بالمؤسسة.

ج) أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: نعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

[1] بن صوشة جابر، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2015،ص10.

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها...الخ.

1-3-خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن تحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:[1]

تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي،وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ونظرتهم نحو الرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاف عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن مايمكن أن يكون رضا للشخص 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.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا للتعدد والتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني،تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج مختلفة ومتظاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الضروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

بالإضافة إلى:[2]

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئته وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

[1] عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص101.

[2] جدو فايزة صيدون أصالة، أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مستشفى بني سليمان لعينة من الأطباء والممرضين، مذكرة ماسنر إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2020، ص56.

الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخيرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية الإسهامات التي يقدمها العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

وفي النهاية يجب أن ن تأكد من أن" إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم لهم فرعا عظيمة ومثير للتحفيز لنا يتخلوا عنها بسهولة ".

02-أسس الرضا الوظيفي.

2-1-أبعاد الرضا الوظيفي.

من خلال النظريات و التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين:[1]

الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للعامل ككل فما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذالك، فضلا عن جوانب التي لا ترضى أصلا بعيدا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوع ي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب،سياسة المنظمة،الأجور، الإشراف،فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف الع مل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

[1] دوفنة مسعودة، حامي نسرين، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بمديرية توزيع الماء والكهرباء بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص84.

من هذا المنطلق تعددت الدراسات و الأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي،ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفا وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

1-الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ويتضمن هذا البعد:

-تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المؤسسة.

-تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.

-تناسب الأجر مع ظروف المعيشة.

-اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمستمرة.

2-محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم. ويتضمن هذا البعد:

-اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.

-إتاحة الوظيفة للفرد العامل فرصة لاستخدام مهاراته وقدراته.

-المكانة الإجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

وكلما كان العمل هو مركز حياة الفرد العامل أي أنه هو المصدر الوحيد لمعيشته،كلما كانت درجة رضاه عن عمله من درجة رضا الفرد العامل الذي لديه تعدد مصادر الدخل، مما يجعل عنده العمل غير مهم، وكما يقول الصينيون، "من أراد السعادة مدى الحياة عليه إن يقوم بعمل يحبه"

[1] شريط جمال الدين، أثر الرضا الوفي على الإلتزام التنظيمي لدى العملين بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة المدية، مذكرة ماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص25.

3-إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4-فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.ويتضمن هذا البعد:

-تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

-نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.

-تأهيل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف الأعلى.

فالترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل.

5-نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا. ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل الآتية:

أ. الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد علي

ب. الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم .

ت. تفويض سلطات وحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

وعموما، فان نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

- كسب ولاء المرؤوسين.
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.

- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

6-الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7-عدالة العائد: أوضح (آدمز) بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه ...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه لفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

8-جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.

إذن أن طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد العاملين تلعب دورا هاما في رضاهم عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلسم لحياة البؤس داخل العمل، فالفرد العامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من الأفراد العاملين، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل.

2-2-مؤشرات الرضا الوظيفي.

تجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مؤشرات عدة ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل فيما بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد كمايلي:[1]

ألتمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق،فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه ف حالة مرض، ويلاحظ ذلك من خلال الترد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به.

كثرة الشكاوى: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لرؤسائهم، فنسبة الشكوى المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا,الأمر الذي تُوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

إضافة إلى:[2]

الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الانسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا توافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب(أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة). فنجد العمال في إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا، فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل ليلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك، والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمال، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهو النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل الت قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي يشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة و الإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تم تميزهم حالة عدم الرضا إما على

[1] شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي الجزائر، 2015،ص 65.

[2] منيرة تيماسيني، علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي الجزائر،2015،ص58.

الأجر أو على سوء ظروف العمل...الخ، وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما نُتج عنه آثار سلبية على الفرد و المؤسسة معا.

التغيب: يقصد بالتغيب عدم الحضور إلى مكان العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، وعليه فإن سلوك التغيب صُنف على أنه سلوك طوعي إرادي يحدث عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بدون أسباب ترغمه على ذلك، ويصنف كذلك على أنه سلوك لا إرادي يحدث عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بدون أسباب ترغمه على ذلك، ويصنف كذلك على أنه سلوك لا إرادي(قسري)يحدث عندما يكون لدى الفرد أسباب مقنعة و مشروعة تحول بين حضوره إلى مكان العمل كالمرض مثلا، وتجدر الإشارة هنا إلى صعوبة التمييو بين هذين النوعين من التغيب لأن معظم العاملين لن يعترفوا أن تقييمهم كان طواعية، ولقد أوردت العديد من الدراسات أن التغيب عن العمل له عدة أسباب مختلفة، وقد ركزوا على ثلاثة عوامل رئيسية:

-المرض سواء كان جسميا أو نفسيا أو كليهما.

-المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم وبيئة العمل كحجم المؤسسة ونمط القيادة والاتصال التنظيمي.

-الاتجاهات والمواقف.

اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل و أعضاء المؤسسة ,يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة، ويتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنا، ولا يستطيع أو لا يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجا إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فلانسحاب واحد والأسباب متعددة، فأي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحابا عنه.

دوران العمل: تختلف كثيرا السلبية التي تكبدها المؤسسات نتيجة دوران العمل عن تلك الآثار الناجمة عن تفشي ظاهرة التغيب، حيث أن المؤسسات ستضطر الى صرف أموال إضافية من أجل تدريب ما يحل محل التاركين لأعمالهم.

ومن خلال الأبحاث والدراسات الت حاولت أن تدرس مدى تأثير دوران العمل بالرضا الوظفي، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة عكسية بينهما، فالعامل الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والعامل الأقل

رضا يكون له ميل نحو ترك عمله، وفي المقابل فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة متوسطة القوة بين الرضا عن العمل ودوران العمل، و يرجع هذا الارتباط الغير التام بين المتغيرين إلى عدد من الخطوات المتداخلة بينهما والتي تتوسط شعور الفرد بعدم الرضا عن العمل، وترك العمل فعلا، حيث صعب على الفرد غير الراضي الانتقال من خطوة إلى خطوة أخرى تليها وصولا في الأخير إلى اتخاذ قرار الاستقالة وترك المؤسسة.

2-3-علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كما هي موضحة كالتالي:[1]

الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: الاتجاهات الرئيسية التي حاولت تفسير العلاقات التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي كمايلي:

الاتجاه الأول: زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء: هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت سنة(1930-1970) وعلى أرسهم **هاوثورن** التي تمثل تجارب نقطة البداية في حركة مدرسة العلاقات الإنسانية إلى فتح آفاق جديدة من الدارسة والبحث تختلف عن الأسس التي كانت تسير عليها الدراسة والبحوث السابقة فقد تبين أن العناصر البشرية لا تتأثر في سلوكها وأدائها بالظروف المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ومكافآت مالية فحسب وإنما تتأثر بدرجة أكبر بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تشكل ميولها اتجاه ما يحيط بها.

حيث يرى هذا الاتجاه أن هناك علاقة نسبية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل والأداء المتغير الناتج، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري و العكس صحيح، ويعكس هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد البشري الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل ويزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيرتفع بذلك أدائه والعكس صحيح.

الاتجاه ألثاني: زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي: بعد قيام الباحثين **برايفيلد وكروكيت** بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي حتى 1955 توصلا إلى استنتاج الذي كان بمثابة ضربة قوية أفكار مدرسة العلاقات الانسانية، وهو أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد(الأجر، المكافآت)بالأداء

[1] بن الموفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة الجلفة الجزائر،2017، ص47.

الفعلي للمورد البشري وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سبب في الأداء وإنما العكس أي أن الرضا هو نتيجة الاداء للتابعيات التي يحققها المورد البشري لحاجته إثر على حصوله العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع في تحقيق الرضا الوظيفي.

وقد أضاف **مارش** و **سايمون** عام 1958 فكرة مهمة تكميلية لأفكار **كروكيث، برايفيلد** مفادها أن الأداء المرتفع قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى مرتفع للرضا الوظيفي ،حيث يتوقف مستوى هذا الأخير على قيمة العوائد الفعلية التي يحصل عليها المورد البشري وكذلك على مستوى طموحاته وتوقعاته السابقة لحصوله على العوائد فإذا كانت العوائد المتحصل عليها غير قيمة ولا تتطابق مع توقعاته وطموحات المورد البشري فإن مستوى الرضا الوظيفي قد لا يكون بالضرورة مرتفع حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع.

الاتجاه الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي بالأداء تحكمها عوامل وسيطة: يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكمها عوامل وسيطة، فقد أثبتت دراسات أجريت عام 1982 أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغير في أحد هذين المتغيرين (الرضا الأداء) يفي بالضرورة تغير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين الرضا الوظيفي والأداء حيث يرى كل من **جي روستانج** و **لوك** و **سيجفارد** و **بنت** و **مويل** أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعليم....الخ . ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديمغرافي....الخ.

من خلال ما تقدم يمنك القول أنه رغم الاختلاف الملاحظ بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع بين الرضا الوظيفي والأداء هما متغيرين مهمين للوصول إلى الفعالية في المؤسسة ولو كان خلاف ذلك لما تم أصلا دراسة العلاقة بينهما(علاقة الرضا الوظيفي بالأداء).

الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما أنه سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذ قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإن كان هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب على العمل و العكس صحيح ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوق يحضر إلى العمل و العكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين

معدلات الغياب، قد تثبت الدراسات صحة هذا الغرض ففي دراسة أجريت سنة 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب وصل إلى (0.25) وفي دراسة أخرى بينت أن معامل الارتباط وصل إلى(0.37).

من خلال ما تقدم ذكره يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف المؤسسة الناتجة عن التغيب عن العمل حيث أن زيادة مستوى شعور الفرد الوظيفي يجعله أكثر تعلقا بعمله ومؤسسته وهو ما يعني انخفاض في معدلات تغيبه.

ويوجد ايضا علاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل والرضا الوظيفي وحوادث العمل:[1]

الرضا الوظيفي ودوران العمل: قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولا تعريف هذا الأخير إذ يعبر عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

-قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت.

-الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.

-الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

-التسريح أو الفصل بسبب أخطاء أرتكبها المورد البشري أثرت سلبا على المؤسسة.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر :

-**تكاليف التعيين:** و هي تظم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موارد بشرية جديدة مثل تكاليف الإعلانات والاختبارات...إلخ.

-**تكاليف التكوين:** و هي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

-**تكاليف الفصل:** وهي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للموارد البشرية التي تم فصلها.

[1] شاطر شفيق، أثر ظغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس الجزائر، 2010،ص 37.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية .ففي حالة توظيف موارد بشرية جديدة تتمتع بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها.

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة اختيارية في ختام هذا المطلب ننبه لنقطة مهمة وهي أن انخفاض معدلات دوران العمل لا يعني بالضرورة أن الموارد البشرية تشعر بالرضا الوظيفي، فقد تكون غير راضية لكن عدم توفر بدائل عمل خارج المؤسسة يجعلها مستقرة في عملها.

الرضا الوظيفي وحوادث العمل: قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بحوادث العمل ينبغي أولا تعريف هذه الأخيرة تعبر حوادث العمل عن كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا أما تعريف إصابة العمل فهي" مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل. أي أن إصابة العمل هي نتاج للحادث الذي يتعرض له المورد البشري في عمله، وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول أضرار بدنية و /أو نفسية للمورد البشري، أما حادث العمل فقد لا يترتب عليه أضرار للمورد البشري. ويحسب معدل حوادث العمل وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الإصابات في العمل مع عدد توقف الآلات والتجهيزات خلا فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}}$$

يشير المعدل أعلاه إلى عدد مرات الحوادث التي تحصل خلال فترة معينة مقارنة بعدد ساعات العمل خلال نفس الفترة.

وتشير الإحصائيات في فرنسا إلى أن معدل حوادث العمل انخفضت قيمته إلى 26,9 % عام2005 بعدما كانت قيمته تقدر ب 52 % عام1954 هذا الانخفاض راجع للاهتمام الكبير الذي أولته الحكومة

الفرنسية لبرامج الصحة والسلامة في العمل وهناك أسباب متعددة لحوادث العمل في المؤسسات نذكر منها ما يلي:

- **حالة البيئة المادية للعمل** :وهي تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة، سوء التهوية والضوضاء...إلخ، بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع مواد كيماوية بيولوجية... إلخ.

- **أسباب آلية** : وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات و معدات العمل، حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الإنفجارات والحرائق التي تسببها هذه الأجهزة و المعدات.

- **أسباب مرتبطة بالمورد البشري نفسه** :هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل كبر السن، ضعف البصر، قلة الخبرة...إلخ.

وتتحمل المؤسسة تكاليف كثيرة بسبب حوادث العمل نذكر منها مايلي:

-المبالغ المالية المدفوعة للمصاب كتعويض له عن الأيام التي انقطع فيها عن العمل.

-تكاليف التجهيزات و الآلات التي تلفت بسبب الحادث.

-أتعاب الخبراء الخارجين المكلفين بالتحقيق في أسباب الحوادث.

-كلفة خسارة الأرباح المتوقعة بسبب توقف العملية الإنتاجية.

-تكاليف العلاج الطبي للمصاب و التي تدفع للأطباء و المستشفيات.

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدلات حوادث العمل، فالباحثون يفترضون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل حوادث العمل إلى الارتفاع، وتفسير ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تجده أقل تركيزا وانتباها في العمل مما يسبب حوادث العمل.

ولكن هذا التفسير لم يلق قبولا من بعض الباحثين وعلى رأسهم **فروم**، حيث يرى هذا الأخير أن ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وليس العكس وتفسير ذلك أن كثرة تعرض المورد البشري لإصابات العمل تجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي والنفسي فينعكس ذلك بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي.

في الأخير يمكن القول أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل، إلا أنهم التقوا في نقطة واحدة وهي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

03-نظريات الرضا الوظيفي.

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز

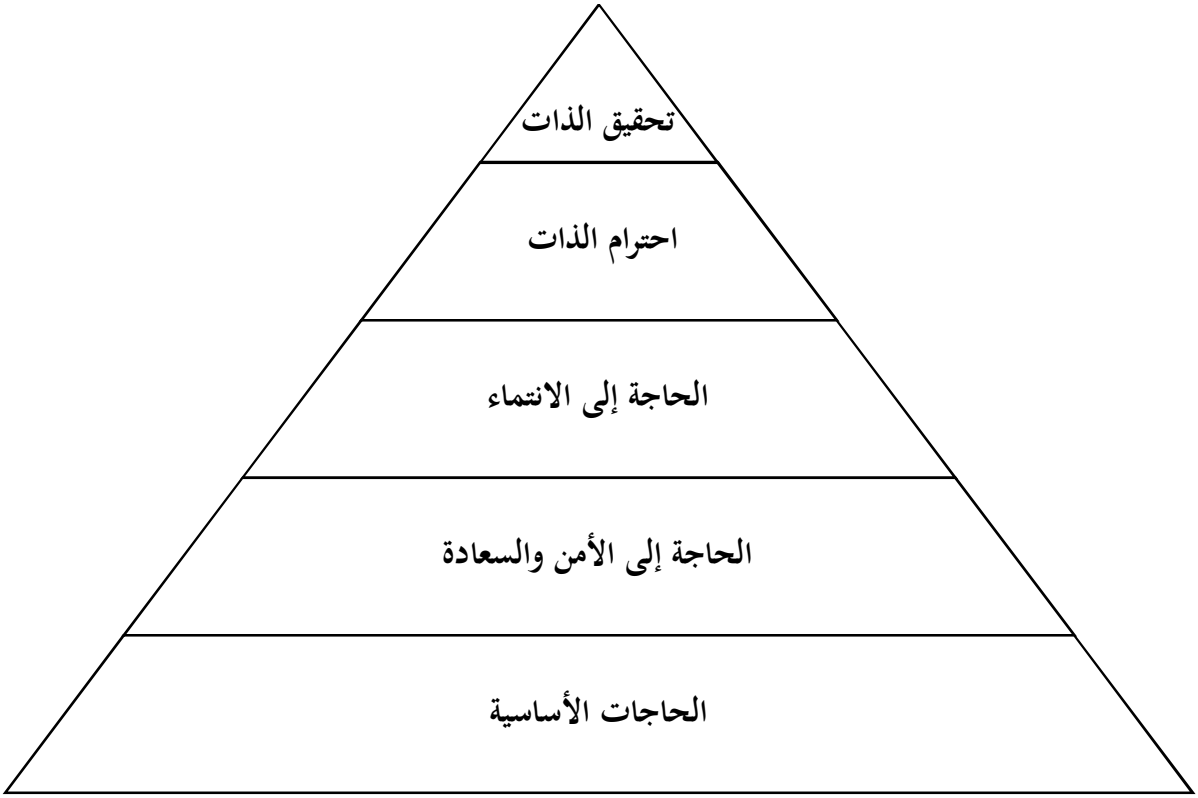
نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدة الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:[1]

3-1-نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو(Abraham Masloue):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1945 م، عمد نشر أبرام **ماسلو** كتابه "الحافز والشخصية" وترى هذه النظرية التي وضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم **ماسلو** الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، وإن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة الى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف **ماسلو** إذا ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن أن تندرج الشكل التالي:

الشكل(04): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

[1] بن رياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بمغنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة تلمسان الجزائر،2016، ص14.



المصدر: بن رياح محمد أمين، موساوي يحي،ص 14.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبرام **ماسلو** كالآتي:

ا. **الحاجات الأساسية (الفسيولوجية):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الافراد إلى الأجور و الحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

ب. **حاجة الأمن والسلامة:** وتتمثل حاجات الامن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الاخطار التي تهدد حياته مستقبله أو مستقبل أسرته وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير(إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في مدة الخدمة)، الحماية من الاصابات و الحوادث في العمل.

ج. **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة الى الانتماء إلى الاسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة الى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد إلى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع روساء العمل.

د. الحاجة إلى الحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع **ماسلو** مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:

-إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك.

-يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

-يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

3-2-نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor H Vroom):

لقد وضع هذه النظرية **فكتور فروم** في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجا بين الابحاث، و قد طورها في اواخر الستينات مفكرون بارزون امثال **بورتر (Lyman W.Porter)** و**ادوارد لولر (Edward F.Lawle)**.

وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة أدائه. وبعبارة اخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة وهي:

ا. **الجاذبية للمنفعة:** وهي مدى الاهمية التي يعطيها العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

ب. **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتقاد الافراد العاملين بان مستوى ادائهم سوف يؤدي الى تحقيق الاداء.

ت. **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الاداء.

وتفترض نظرية التوقع الآتي:

-يمتلك الافراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.

-يختار الافراد الخيارات المدركة) الواعية (اذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة.

-يختار الافراد بين بدائلها التصرف على اساس توقعات الخاصة باحتمال تحقيق اي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

بالإضافة إلى: [1]

3-3-نظرية العاملين لفريديرك هرزبرغ (Frederik Herzberg):

قام **فريديرك هرزبرغ** بناءا على دراسة أجراها بتنمية نظريته التى أطلق عليها "نظرية العاملين" (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء.

لقد قسم **هرزبرغ** العوامل إلى مجموعتين يقابلهما الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى يطلق عليها العوامل الوقائية وهي تقريبا تشابه مع حاجات هيراركيته **ماسلو** السفلى، ووظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا ولكن لا تؤدي إلى الرضا، وبمعنى آحر فهي تتصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية.

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد. المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2014، عمان الأردن،ص 136،141.

والمجموعة الثانية الأخرى يطلق عليها إسم العوامل الدافعة، وهي المسؤولة عن تزويد الأفراد بالدافعية وهي كذلك تتشابه مع حاجات **ماسلو** العليا في هيراركيته، وطبقا لهذه النظرية فإنه على الفرد أن يتمتع بالقناعة بعمله بمعنى يجب عليه أن يكون متحد ويدفعه ذلك التحدي لبذل أقصى جهد عنده.

الشكل (05): يبين العوامل الوقائية والدافعة عند "هرزبرغ"

العوامل الوقائة	العوامل الدافعة
- سياسة الشركة وإدارتها. - الإشراف الفني. - الأجر. - العلاقات الشخصية، المشرف. - ظروف العمل.	- الإنجاز أو التحصيل. - التقدير. - العمل نفسه. - المسؤولية. - التقدم والترقية.

المصدر: لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد ص 142.

يمكن القول أن التجزئة التي اعتمدها **هرزبرغ** بين الرضا واللارضا وكأن كل واجدة مستقلة عن الأخرى، فأعطى لكل واجدة منهما جملة من الأسباب تختلف عن الأخرى وفي هذا قد يكون الإجحاف، ألا يمكن أن تكون العوامل الخارجية هي المسببة للرضا كزيادة الأجر والأمن؟

وبالرغم من هذا القصور في نظرية "هرزبرغ" وتعرضها لنقد شديد وتقاس من جانب العديد من الكتاب السلوكيين، إلا أن القليل فقط هم الذين ينكرون مساهمته الفعالة في دراسة دوافع العمل، فقد قام بالتوسع في مبدأ الهيراركية الذي أنشأه **ماسلو** وطبقه بكفاءة على دوافع العمل كما أنه جذب الانتباه إلى عوامل محتويات العمل "job content factors".

والملاحظ أن نظرية **هرزبرغ** قد اختصرت نظرية الحاجات **لماسلو** من خلال تحديدها كحاجتين فقط هما:

الحاجات الفزيائية: توافق الحاجات الثلاث الأولى في سلم **ماسلو**.

الحاجات النفسية: وتضم الحاجتين المتبقيتين وهما تقدير الذات وتحقيق الذات.

3-4-نظرية إشباع القيمة لإدوين لوك Edwin Locke:

يرى **إدوين لوك** أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذللك العمل على توفير العةائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

ويرى **لوك** أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يختاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.

مثال: أحد كبار المديرين وفقا لنظرية **ماسلو** يجب أن يسعى لتحقيق الذات والتقدير، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية والأمان وأي فوائد أحرى مناسبة.

ويندرج تحت هذه النظرية أهم النظريات كما بينا أولها للباحث **إدوين لوك** ثم تأتي نظرية **كاتزل** وهي على شكل معادلة رياضية:

$$ر = 1 - \frac{(س - ب)}{ب}$$

بحيث تمثل الرموز

ر= الرضا ب= مقدار العائد المرغوب س= المقدار الحالي للعائد

وعليه إذا أردنا أن يكون الرضا مرتفعا لابد أن يكون "س" أي المقدار الحالي للعائد أكبر دائما من "ب" أي المقدار المرغوب وعليه فكلما ارتفع مقدار العائد المرغوب كلما انخفض وتناقص حجم الرضا بفعل الفروق، بمعنى كلما كانت رغبات العنل أكبر من العوائد التي تحققها المؤسسة كلما كان غير راض، لأنه لم يحصل على ما يطمح إليه، ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته، وعليه فعلى المنظمة أن تسعى إلى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفعلي.

ضف إلى ذللك:[1]

3-5-نظرية الدافع للإنجاز لماكليلاند David Mecelland: يفسر **ماكليلاند** من خلال هذه النظرية تأثر السلوك الإنساني بالظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وقد وجد أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تم إشباع ثلاثة حاجات رئيسية:

[1] براهمي ابراهيم، قرين العيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأساتذة، بالعمل وبيئة العمل، مجلة الدراسات في علوم التربية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة الجزائر 2، 2017،ص72.

-**الحاجة للأداء:** تمثل حاجة الفرد لكي يؤدي وينجز عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب واعتمادا على الظروف والمعايير المحددة له.

-**الحاجة للانتماء:** يذكر **ماكليلاند** أن الفرد الذين يسعون إلى إشباع هذه الرغبة يندفعون وراء الأعمال التي تفرض طبيعتها التفاعل والتعاون مع الآخرين.

-**الحاجة للقوة والسيطرة:** يذكر **ماكليلاند** أن الأفراد الذين يرغبون في الوصول إلى مراكز قيادية لديهم دافع شديد لإشباع حاجة القوة ويظهر هذا من خلال إشباع حاجة التطور في الوظيفة والترقية وهذا ما يؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي.

وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة **لماكليلاند** على مجموعة من الافتراضات تذكر أهمها:[1]

-تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

-يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة .عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف.

-لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي.حيث يرى **ماكليلاند** أن سعي الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث يستقر في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فانه حسب نظرية **ماكليلاند** فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع انجاز ضعيف،كذلك فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء سيكون رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

01-الدراسات المحلية.

1-1-دراسة حمزة فرطاس بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الإبتدائي بمدينة عنابة.

[1] بن زوة أحلام، ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية ببعض ابتيدئيات أم البواقي، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير التربية، جامعة أم البواقي الجزائر ،2018، ص 63.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية و مستوى الصحة النفسية وبين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين المعلمين في الشعور بالعدالة التنظيمية و مستوى الصحة النفسية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي وطبق أداة الدراسة على عينة مكونة من 481 من معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، وبعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v22) تم التوصل إلى نتائج عديدة نذكر منها:

-مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة متوسط.

-مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة مرتفع.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

1-2-دراسة صبري أمال، بوربيع كريمة بعنوان اثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعمال الأجراء بمدينة جيجل.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين حيث تم دراسة الدور من خلال أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وأبعاد الاستقرار الوظيفي (الرضا الإدراكي، الرضا العاطفي، الالتزام الوظيفي، الاندماج الوظيفي). أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي حيث تم اعتماده في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بواسطة الاستبيان ،الذي يعد الأداة الرئيسية بالإضافة إلى الوثائق والسجلات والمقابلة غير المقننة التي تعدان أداتين ثانويتين وقد تم إعتماد طريقة الحصر الشامل ،وقد بلغ عدد المبحوثين 109مبحوث يعملون على مستوى مقر بلدية كوينين. وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها:

-تمثل العدالة التنظيمية عاملا أساسيا في الحد والتقليل من سلوكيات التسيب والانحراف والصراعات داخل المنظمة.

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

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

1-3-دراسة بلي فاطمة الزهراء، بوزياني سعاد بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير بجامعة المدية.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستويات العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية كما سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي، ومدى المساهمة بأبعادها الثلاث(التوزيعية الاجرائية، التعاملية) لتحقيق الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك تم التعرف على مدى إدراك الأستاذ الجامعي العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، انطلاقا من استخدام المنهج التحليلي الوصفي وأداة استمارة طبقت على عينة قدرت (30) أستاذ والاجابات المتحصل عليها خضعت للتحليل وتم الخروج منها بنتائج منها:

-يرتبط تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة(التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في مساهمة الولاء التنظيمي بأبعادها الثلاثة(عاطفي، المستمر، الأخلاقي)، لدى الأساتذة الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

-العدالة التنظيمية :تطبق أبعاد العدالة التنظيمية بشكل عادل وإنصاف على جميع الأساتذة.

-الولاء التنظيمي :حالة شعورية يدركها الأستاذ الجامعي.

1-4-دراسة اسماعيل الأشهب بعنوان: علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلديتي ورماس وكوينين بولاية الوادي.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي والتعرف على الرضا الوظيفي للعاملين التحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات. لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي فضلا عن استخدام الاستبيان في جمع البيانات من الميدان والذي تضمن(50 بندا) وتوزعت على محورين. ولقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة قصدية قوامها 80 وهم عمال دائمين من بلدية ورماس وكوينين. لقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية وهي كالآتي:

- عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلديتي ورماس وكوينين.

-عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل الفردية والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلديتي ورماس وكوينين.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين ببلديتي ورماس

وكوينين.

1-5-دراسة شاطر شفيق بعنوان: أثر ظغوط العمل على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سونالغاز بمدينة جيجل.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الإقتصادية عموما(الجانب النظري للدراسة)، والمؤسسة الصناعية خصوصا(الجانب التطبيقي للدراسة) ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وقد أعتمد في هذه الدراسة على مزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج الموجي والمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة. حيث تم توزيع (65) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصحيحة (57) استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية كما تم استخدام "spss" البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...الخ. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها:

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلا، كما أنه ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، و ذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته.

- إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة.

02-الدراسات العربية:

2-1-دراسة أسامة عبد الكريم هزي بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى إختبار فيما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها وللمتغيرات الديموغرافية موضوع الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، وقد تم الأعتماد في هذه الدراسة على اسلوب الإستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات من عينة شملت اكثر من41 % من حجم المجتمع الإحصائي المستهدف وعلى الإختبارات الإحصائية والتي على رئسها (ألفا كرونباخ، التحليل العاملي التوكيدي، الموثوقة المركبة، والصدق التقاربي والتمييزي، الارتباط، تحليل التباين والانحدار الخطي التعدد

المعياري والتدريجي) كوسيلة اساسية في تحليل البيانات واختبار موثوقية وصدق المقاييس المستخدمة واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها:

-إن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين.

-تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه الآخرين.

-تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الآخرين.

2-2-دراسة صبرين مراد نمر أبو جاسر بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على النهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (311) موظفا من كافة الدرجات الوظيفية واستخدمت الباحثة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة نذكر البعض منها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزي للصفات الشخصية(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمواطنة التنظيمية(الإيثار، وعي الضمير، اللطافة الروح الرياضة، المشاركة) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

2-3-دراسة محمد بوقليع بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حلة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين البالغ عددهم (3523) موظفا ولجمع بيانات الدراسة تم استحدام أداة الإستبانة ، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (742)استبانة لتشكل ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة الكلي وما نسبته(92.75%) من عينة الدراسة المختارة، وبعد التحليل الإحصائي تم التوصل إلى نتائج نذكر منها:

-المتوسطات الحسابية لإدراك لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة.

-المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الإنظباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) جاء بدرجة مرتفعة.

-جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا، وعند مستويات إجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

2-4-دراسة عبد الفتاح صالح خليفات، منى الملاحمة بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم (1978)، أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضوا، وبنسبة (87.45%) من حجم العينة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استحدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج نذكر منها:

-وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

-وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

2-5-دراسة شذى لطفي محمود محمد بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان الختلاف في استجابات المعلمين وفقا للمتغيرات المستقلة وقد تكون مجتمع الدراسة من (12388) معلم ومعلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لعام (2011/2010)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم اختيار عينة الطبقية العشوائية بحيث أجريت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (555) معلما ومعلمة بنسبة (4.5%) من مجتمع الدراسة، ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة اعدت الباحثة إستبانة مكونة من قسمين تحتوي على (60) فقرة، وتم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة وقد استرجعت الباحثة منها (459) إستبانة أي ما نسبته (83%) من حجم العينة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر مايلي:

-إن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في الجال الكلي ومجالاتها الفرعية(عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع).

-إن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية هي كانت كبيرة جدا في المجال الكلي ومجال (العلاقة بين المعلمين والمدير الاحترام وتقدير الذات) وكانت كبيرة في مجال(المهام والواجبات) ومتوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت).

03-الدراسات الأجنبية:

3-1-دراسة إحسان عباسي "Ehsan abasi" بعنوان: Investigation of The Impact of Organizational Justice Dimension on Job Satisfaction.

ما ترجمته للعربية: فحص تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي :دراسة حالة البنك الإيراني.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في البنك الإيراني، استعمل في هذه الدراسة" الإستبانة" ووزعت على 110 مفردة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-أن أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بالرضا الوظيفي.

-وأن أقوى مؤشر من بين المؤشرات الثلاث هو العدالة التوزيعية.

3-2-دراسة مورمان"moorman" بعنوان: The relationship between organizational justice organizational citizenship behaviors.

ما ترجمته للعربية: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوكهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وفحصت العلاقة بين تصورا العدالة وسلوكيات الانتماء التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (87) مدير من عدة مؤسسات وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

-إن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا للإلتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع.

-وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وولائهم التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

3-3-دراسة ليث علي صغير غران، عبد الرحمان أحمد، علاء جمال" Laith Ali Zgair "Gharan "Abd Rahman Ahmad "Alaa Jameel" بعنوان: The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Among Secondary School Teacher.

ما ترجمته للعربية: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية وإثراء الجسم المعرفي في العراق ودول الشرق الأوسط، تم تحليل(98) إستبانة عن طريق (spss)، وأظهرت هذه الدراسة نتائج أهمها:

-مكونات العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي.

-وجدت العدالة االتوزيعية تأثيرا كبيرا على الرضا الوظيفي بينما وجدت العدالة الإجرائية أن تأثيرا غير مهم على الرضا الوظيفي قد يكون بسبب بيئة وسياسة المدارس الحكومية في العراق.

3-4-دراسة عادل طاهر باتشا، سوميرا مالك، مالك فيصل عظيم، روبينا ياسمين " Adil Tahir "Pracha "Summera Malik "Malik Faisal Azeem "Robina Yasmin" بعنوان: Impact of Organizational Justice on Employee Preformance Mediating: Role of Emotional Intelligence: An Analysis of Public Sector Organizations of Pakistan.

ماترجمته بالعربية: تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظف: الدور الوسيط للذكاء العاطفي: تحليل لمنظمات القطاع العام في باكستان.

هدفت هذه الدراسة البحث في علاقة القضاة التنظيميين بأداء الموظف مع دور الوسيط للذكاء العاطفي في ثلاث مؤسسات للقطاع العام في باكستان، وقد تم جمع البيانات الكمية من ثلاث مؤسسات للقطاع العام في باكستان، وباستخدام طريقة مسح الاستبيان اتبعت الدراسة أسلوب أخذ عينات عشوائي بسيط مع عينة من (342) استبيانا، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الموظف

مع الدور الوسيط للذكاء العاطفي والذي يظهر أن هناك حاجة ماسة لمعالجة الذكاء العاطفي وهو أمر لا مفر منه بين علاقة العدالة التنظيمية وأداء الموظف.

3-5-دراسة اونج تشون هي، تشونج هوي شي، تان اوس كوانج، جوه تشين فاي، ليم لي بينج "Lim Lee Ping ""Tan Owee Kowang""Chong Hui Shi""Ong Choon Hee" بعنوان: Factors influencing job satisfaction among academic staff.

ما ترجمته بالعربية: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأجور والمزايا وبيئة العمل وقيادة الإدارة العليا وعبء العمل والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، تم استحدام طريقة المسح الاستبيان لجمع البيانات التي أسفرت عن (82) إجابة في هذه الدراسة وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss) لإجراء تحليل البيانات طوال فترة الدراسة وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:

-جميع متغيرات الدراسة لها علاقات إيجابية مع الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة المختارة.

-قيادة الإدارة العليا لها العلاقة الأكثر أهمية مع الرضا الوظيفي ولها دور مهم في تعزيزه.

خلاصة الفصل:

تتجلى أهمية هذا الفصل في أنه يحاول إعطاء نظرة شاملة عن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وأهم الأبعاد المرتبطة بهاذين المفهومين، ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين أو كلاهما وقد تم التوصل إلى النتائج التاليية:

-توجد ثلاث أنواع للعدالة التنظيمية هي :العدالة التوزيعية،العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية.

-للرضا الوظيفي عدة مؤشرات نتناول منها الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى الوظيفة، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل،الرضا عن ظروف العمل.

ولعل هاذين المفهومين، العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي جديرين بالدراسة لما لهما من الأثر الكبير على سلوك الفرد داخل المنظمة.ومن أجل معرفة الأثر الذي تحدثه العدالة التنظيمية على رضا العاملين داخل المنظمة سوف نجري في الفصل الثاني دراسة ميدانية على عمال إذاعة المدية الجهوية لمعرفة أثر العدالة التنظيميةعلى رضا العامل بالمؤسسة.

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من الجانب النظري ، يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت عمال إذاعة المدية الجهوية وبالتالي سيتم في هذا الفصل تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها و كذا تحديد الأدوات اللازمة لجمع المعلومات التي تتوافق مع موضوع الدراسة و بين الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليل البيانات، و من ثم التوصل إلى النتائج و تحليلها و تفسيرها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

01-تعريف بالمؤسسة.

تسمى المؤسسة بإذاعة المدية الجهوية إنطلقت هذه الإذاعة في 22مارس 2010 وتقع في القطب الحضري الجديد ،يحتوي المقر على طابق أرضي + 3طوابق +الحظيرة حيث تحتوي على أستوديو البث، أستوديو التسجيل، مركز البث، قاعتين للتحرير (إنتاج و أخبار) قاعة التركيب للأخبار، مكتب المنشطين، قاعة ضيوف الحصص، بهو، نادي، مصلى، مكتب المديرة، قاعة الإجتماعات.

كما يوجد للمؤسسة فريق رياضي أنشأ في 3ماي 2014 بمناسبة الإحتفال باليوم العالمي لحرية التعبير وشارك في عدة دورات رياضية محلية وجهوية

أما بالنسبة للعمال فقد كان عددهم عند الانطلاقة في مارس 2010 27عامل +المدير (السيد سليمان مبروكي) وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 33عاملا +المديرة +(السيدة رشيدة قاسم) التي إستلمت مهامها في الإذاعة في جويلية 2012 تحتل المرأة نسبة 35.29 بمعدل 12عاملة ونسبة العمال الجامعيين 64.70.

02-نشاط المؤسسة:

إن نشاط الاذاعة يخضع الى مقاييس مسطرة في إطار إستراتيجية الإذاعة الوطنية، مع الإحترام التام للمبادئ المنصوص عليها في قانون الإعلام، إلا أن الواقع المحلي وضرورة الاستجابة و الإنسجام معه فتحت المجال للمرونة وكذا التميز في تسيير المحطة ، وذالك بالاعتماد على رؤيا إعلامية تهدف الى التطور المتواصل في العلاقة بين المدير والطاقم، وبين الإثنين، والوسط المحلي من مواطن وسلطات ، وتقوم هذه الرؤيا على:

-العمل على تفتيق وتفجير الموهبة الاعلامية والاتصالية لدى عناصر الطاقم الإذاعي ، من خلال الحوار والتشاور وحرية إبداء الرأي والإقتراح وفرضه ايضا إذا اتفق على ايجابيته.

- تطوير المعلومة ونشرها بين جميع أفراد الطاقم المعنيين.

-الحث على الثقة والبحث والمصداقية.

-دفع الجميع نحو الاحترافية المنشودة من خلال الاتصال الدائم داخل المؤسسة ، بمراجعة النقائص والاخطاء والاستعداد لاعادة بناء الفكر والحماس الاعلامي ، الذي يؤهل لتطوير أداء الاذاعة.

-إستغلال فرصة زيارة كبار المثقفين و الباحثين والاعلاميين الي الولاية ، الحضور في الاذاعة ، واللقاء لتبادل الخبرات واكتساب المهارات الجديدة مع اعلامي الاذاعة.

-تشجيع عناصر الاذاعة بصورة مباشرة على تحسين مستوياتهم اللغوية، بالتعامل مع المعاهد المتخصصة في اللغات على مستوى الولاية، وقد لاقينا الترحيب الكامل من قبل بعض هذ ه المؤسسات.

-توقع اي اختلالات قبل وقوعها في العلاقة بين العمال والتدخل السريع والايجابي للحفاظ على التنسيق والاسرة المطلوبة.

وهنا يبقى الفرع النقابي شريك فعال للإدارة في ضمان الاستقرار والهدوء والعمل الجماعي ، للرقي بالاذاعة والدفاع

أما فيما يخص البرامج التي تقدمها لمتابعين الجداول التالية توضح بالتفصيل نشاط المؤسسة محل الدراسة:

النسب المئوية للشبكة البرامجية (سنة 2016/2015 نموذج)

1- تمثل البرامج الخدماتية الترفيهية المعنواتية 45.12 % من الشبكة البرامجية للإذاعة .

2- تمثل البرامج الاجتماعية – التربوية 26.89 % من الشبكة البرامجية للإذاعة.

3- تمثل البرامج الاخبارية – الرياضية 17.54 % من الشبكة البرامجية للإذاعة.

4- تمثل البرامج الثقافية – التاريخية – الدينية 10.45 % من الشبكة البرامجية للإذاعة.

تطور نسبة البلاطوهات التاريخية المبرمجة من طرف الإذاعة .

-حصل تطور بنسبة 2 % سنة 2010 في البلاطوهات الخارجية المبرمجة.

-حصل تطور بنسبة 15 % سنة 2011 في البلاطوهات الخارجية المبرمجة.

-حصل تطور بنسبة 30 % سنة 2012 في البلاطوهات الخارجية المبرمجة.

-حصل تطور بنسبة 43 % سنة 2013 في البلاطوهات الخارجية المبرمجة.

-حصل تطور بنسبة 45 % سنة 2014 في البلاطوهات الخارجية المبرمجة.

تطور المجموعة المسموعاتية:

نسبة المسموعية سنة 2010 هي 4 %

نسبة المسموعية سنة 2011 هي 20 %

نسبة المسموعية سنة 2012 هي 60 %

نسبة المسموعية سنة 2013 هي 75 %

نسبة المسموعية سنة 2014 هي 80 %

تطور نسبة التغطيات:

سنة 2010 كانت نسبة التغطيات في الاذاعة 60 %

سنة 2011 كانت نسبة التغطيات في الاذاعة 70 %

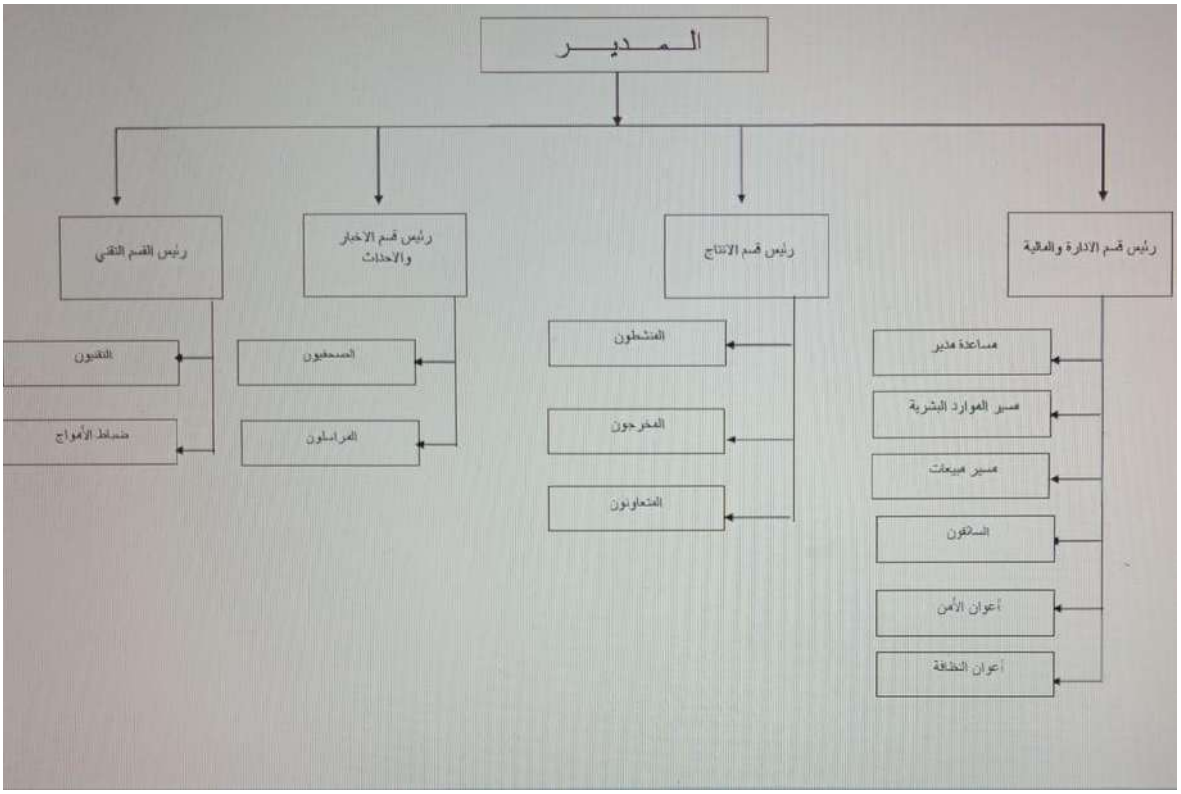
سنة 2012 كانت نسبة التغطيات في الاذاعة 85 %

سنة 2013 كانت نسبة التغطيات في الاذاعة 90 %

سنة 2014 كانت نسبة التغطيات في الاذاعة 95 %

03-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لإذاعة المدية الجهوية



المصدر: إذاعة المدية الجهوية.

مهام مصلحة الأخبار:

-رئيس التحرير هو حارس البوابة ومن يهتم بالأحداث ومعالجتها حتى تصبح مادة خبرية حيث يعتبر المسؤول على مايذاع عبر الأثير.

-توزيع الصحفيين في التغطيات اليومية ومختلف القوائم العلاجية.

-مراقبة المادة الإعلامية تقنيا ومضمونا.

-تحرير التقارير وكتابتها الى غاية إذاعاتها.

-المسؤول على الحوارات ونوعيتها.

-المسؤول عن الإحصائيات وتقديمها مركزيا ومحليا.

-المسؤول عن الإجتماعات الصباحية والمسائية والدورية.

-يكلف بالتحضير و إعداد ورقات الطريق الخاصة بالأحداث والمناسبات.

وأخيرا مسؤولية متابعة المراسلين مجلس وتحضيرهم.

مهام مصلحة الإنتاج:

1مكلفة بالبرمجة :

-إعداد الشبكات البرامجية.

-إعداد أوراق الطريق اليومية.

-التنسيق مع مختلف الشركاء في إعداد البرامج.

2انتاج الحصص الإذاعية :

-الحرص على تنفيذ الشبكة بالتنسيق مع كل الزملاء (عمال الأثير).

-بالإضافة الى الفضاءات الخاصة قد تكون مناسبة وفقا لتمثيلية الأيام و الأعياد الوطنية.

3مراقبة البث : أي مراقبة كل الأنشطة المتعلقة بالبث.

4حفظ أرشيف الإذاعة : وذالك بمساعدة التقني لأنه يوجد مواد لا تموت.

مهام المصلحة التقنية:

-ضمان سير البث المباشر في الإستوديو الذي يتضمن بث الومضات الإعلانية او الإشهارية أو النشرات و المواعيد الإخبارية.

-ضمان اوقات التسجيل في إستوديو التسجيل.

-تركيب الإستوديوهات الخارجية (خارج مقر الإذاعة) لبث برامج مسجلة أو مباشرة.

-المراقبة الدورية لمختلف الأجهزة (أجهزة البث , اجهزة الإعلام الألي).

مهام مصلحة الإدارة و المالية:

الإشراف و التسيير على الأقسام التالية:

-قسم الإدارة (الموارد البشرية ,الإشهار ,اعوان الأمن ,السائق).

-الإشراف و التسيير المالي وتسديد الفواتير.

-تسديد أجور المراسلين والمتعاونين.

-القيام بمراجعة عمليات الجرد.

-التنسيق بين الأقسام (الإنتاج ,الأخبار ,القسم التقني).

-توفير إحتياجات الموؤسسة من لوازم.

-تسديد تكاليف الخاصة بالمهمات التي تزيد عن 50 كلم.

توزيع العمال حسب المهام:

مصلحة الإنتاج و البرمجة : رئيسة المصلحة +6منشطين+2مخرجين+1ضابط أمواج.

مصلحة الأخبار : رئيس المصلحة +6صحافيين.

مصلحة تقنية: رئيس المصلحة +3تقنيين.

مصلحة الإدارة و المالية :رئيس المصلحة + 1مساعدة مديرة +1مسيرة الموارد البشرية.

+1مكلف بالإشهار +3سائقين +4أعوان أمن +1عون نظافة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

01-منهجية الدراسة.

أولا: عينة الدراسة.

وقد كانت عينة ميسرة مكونة من 31 عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 31 قائمة استبيان عليهم تم استرجعت كلها.

ثانيا: أدوات الدراسة.

1: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الصنف المهني، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: العدالة التنظيمية

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

2: المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت **(likert)** الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (01): سلم ليكارت(likert) الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة العمال؛
- الانحراف المعياري؛
- اختبار ألفا كرونباخ conbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- حساب معامل الارتباط سبيرمان لأن المتغيرات رتيبة؛
- الانحدار الخطي: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار التجانس LEVENE's TEST؛
- تحليل التباين الأحاديONE WAY ANOVA.

ثالثا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 31 استبانة.
2. تم استردادها كلها.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (02): توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين.

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	31	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

02- ثبات واتساق الاستبيان.

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

الجدول رقم (03): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
العدالة التنظيمية	11	0.83
الرضا الوظيفي	13	0.82
الدرجة الكلية للاستبيان	24	0.90

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول (...) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالعدالة التنظيمية الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.83 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالرضا الوظيفي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.82، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.90)

وهي قيمة مرتفعة وأكبر من 0.7، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي:

●صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية:

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية _معامل سبيرمان_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.682**	0.000	دال
Y2	0.725**	0.000	دال
Y3	0.764**	0.000	دال
Y4	0.465**	0.008	دال
Y5	0.581**	0.001	دال
Y6	0.642**	0.000	دال
Y7	0.682**	0.000	دال
Y8	0.500**	0.004	دال
Y9	0.713**	0.000	دال
Y10	0.438*	0.014	دال
Y11	0.520**	0.003	دال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة إحصائيا، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه، وعليه يتم الحفاظ عليها جميعا.

●صدق الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي _ معامل سبيرمان_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.593**	0.000	دال
X2	0.663**	0.000	دال
X3	0.490**	0.000	دال
X4	0.533**	0.000	دال
X5	0.352	0.052	غير دال
X6	0.314	0.085	غير دال
X7	0.626**	0.000	دال
X8	0.675**	0.000	دال
X9	0.448*	0.012	دال
X10	0.430*	0.016	دال
X11	0.657**	0.000	دال
X12	0.446*	0.012	دال
X13	0.720**	0.000	دال

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة احصائيا ما عدا العبارتين x5و x6، وعليه يتم حذفهما لتصبح فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2: الاتساق البنائي:

الجدول رقم (06): الاتساق البنائي لعبارات محور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (الاستبيان ككل) –معامل سبيرمان_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.678**	0.000	دال

Y2	0.765 **	0.000	دال
Y3	0.703 **	0.000	دال
Y4	0.447 *	0.012	دال
Y5	0.446 *	0.012	دال
Y6	0.544 **	0.002	دال
Y7	0.616 **	0.000	دال
Y8	0.392 *	0.029	دال
Y9	0.598 **	0.000	دال
Y10	0.352	0.052	غير دال
Y11	0.634 **	0.000	دال
X1	0.569 **	0.001	دال
X2	0.606 **	0.000	دال
X3	0.525 **	0.002	دال
X4	0.584 **	0.001	دال
X7	0.523 **	0.003	دال
X8	0.529 **	0.002	دال
X9	0.399 *	0.026	دال

X10	0.338	0.063	**غير دال**
X11	0.653 **	0.000	**دال**
X12	0.423 *	0.018	**دال**
X13	0.734 **	0.000	**دال**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا باستثناء العبارتين العاشرة من المحور الأول، والعاشرة من المحور الثاني لذا يتم حذفهما، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

03-تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

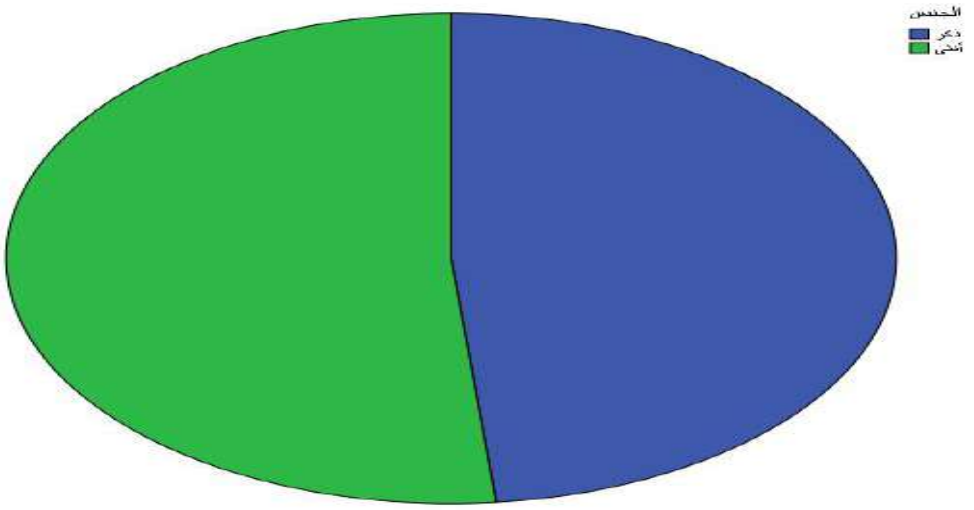
1: الجنس

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	15	%48.4
أنثى	16	%51.6
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 16 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 51.6% هم إناث في حين 15 مفردة أي 48.4% هم ذكور، وعليه فالمؤسسة توظف الجنسين دون اقصاء أي جنس من التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

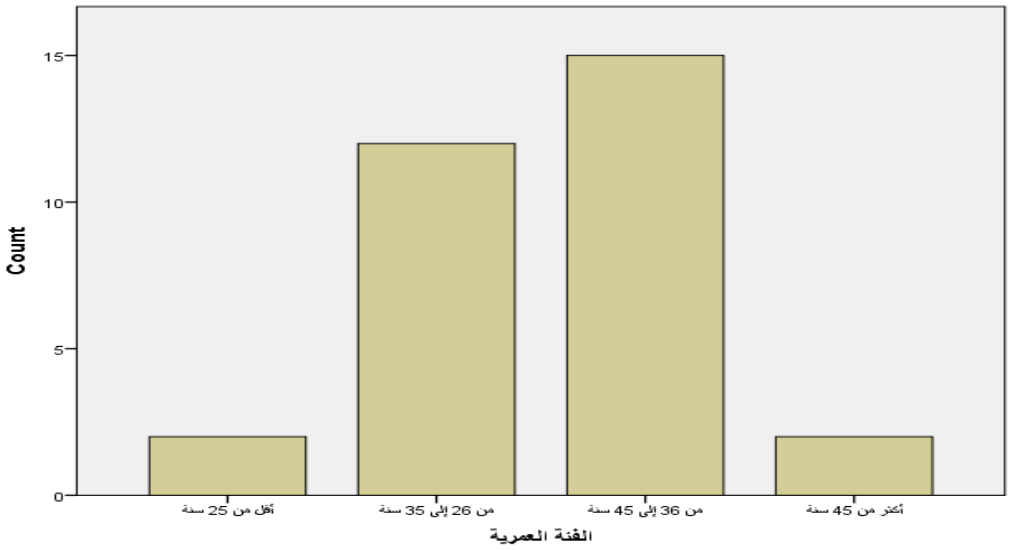
2 الفئة العمرية

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

البيان / السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25سنة	02	%6.5
من 26 إلى 35 سنة	12	%38.7
من 36 إلى 45 سنة	15	%48.4
أكثر من 45 سنة	02	%6.5
المجموع	31	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أن 15 مفردة من اجمالي عينة الدراسة من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 48.4% وهي أكبر نسبة متواجدة في المؤسسة لتليها بعد ذلك الفئة العمرية من 26إلى 35 سنة ب 12 مفردة بنسبة 38.7% لتتقاسم 4 مفردات المتبقية بالتساوي بين كل من الفئتين العمريتين أقل من 18 سنة وأكثر من 45 سنة بنسبة 6.5%لكل فئة، مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على كل الفئات العمرية.

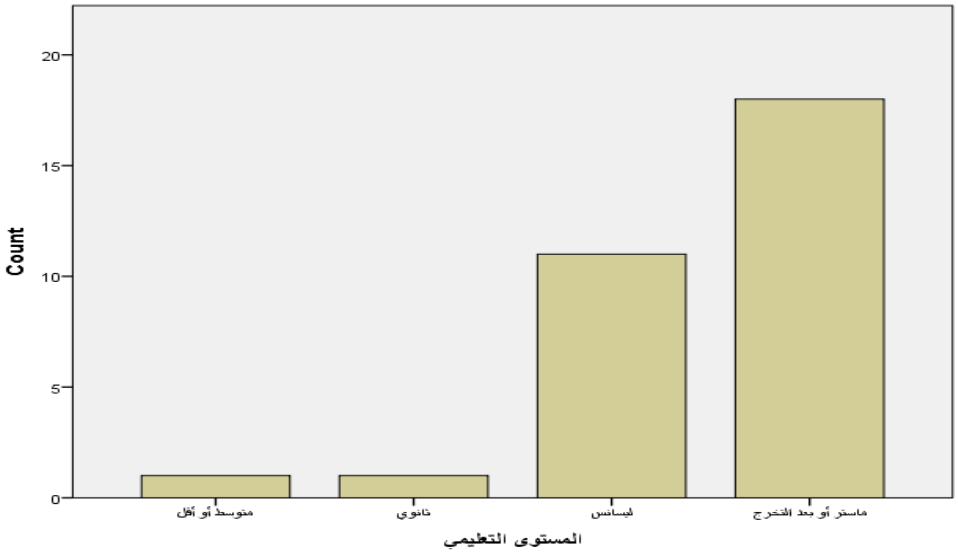
3: المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط أو أقل	01	%3.2
ثانوي	01	%3.2
ليسانس	11	%35.5
ماستر أو بعد التخرج	18	%58.1
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) والشكل رقم (09) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مؤهل ماستر أو بعد التخرج بنسبة 58.1%من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 18 مفردة، ثم يليها نسبة العمال ذوي مؤهل ليسانس والتي تقدر ب 35.5%أي ب 11 مفردة من إجمالي العينة، في حين النسبة المتبقية يتقاسمها المؤهل العلمي متوسط أو أقل والثانوي بنسبة 3.2% **لكل فئة**، مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتوظيف عمال ذوي المؤهل العلمي المرتفع.

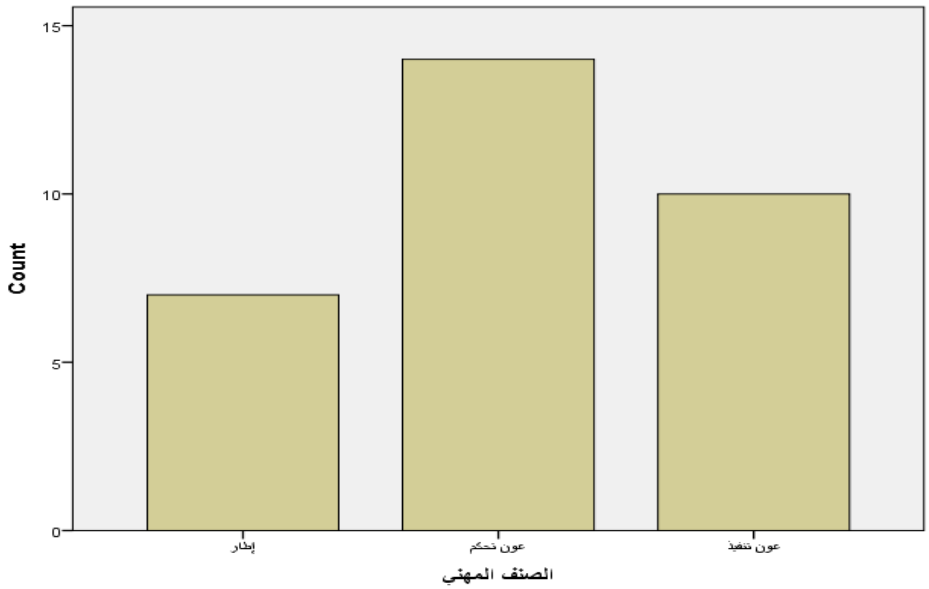
4: الصنف المهني

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

البيان / الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
إطار	07	%22.6
عون تحكم	14	%45.2
عون تنفيذ	10	%32.3
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول رقم(10) والشكل رقم(10) يتضح لنا أن أغلبية العمال صنفهم المهني عون تحكم بنسبة 45.2%ما يقابلها 14 مفردة من اجمالي عينة الدراسة ليليها بعد ذلك صنف عون تنفيذ ب 10 مفردات أي بنسبة 32.3% ثم صنف إطار ب 7 مفردات من اجمالي عينة الدراسة بنسبة 22.6%، من خلال النتائج سابقة الذكر يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على تنوع الصنف المهني.

5: سنوات الخبرة

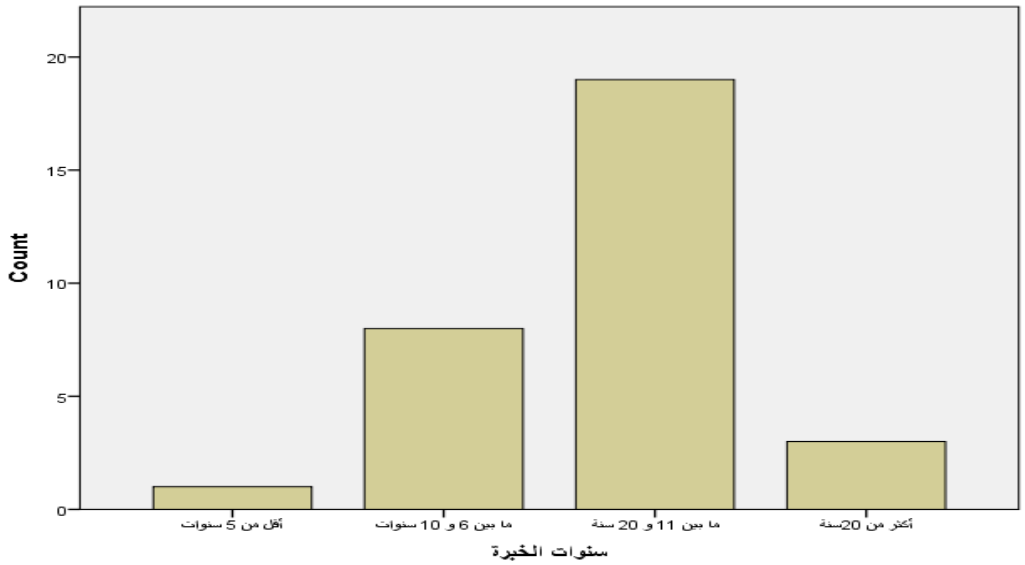
الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان / الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	01	%3.2
ما بين 6و 10 سنوات	08	%25.8

ما بين11 و 20 سنة	19	%61.3
أكثر من 20 سنة	03	%9.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أن الأغلبية العظمى من العمال والبالغ عددهم 31 مفردة سنوات خبرتهم ما بين11 و 20 سنة ب 19 مفردة والتي يقابلها 61.3% ثم يليها الفئة التي تتراوح ما بين 6و 10 سنوات ب 8 مفردات ب 25.8% ثم 3 مفردات للفئة العمرية أكثر من 20 سنة خبرة وفي الأخير فئة أقل من 5 سنة بمفردة واحدة بنسبة 3.2%، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لتحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها.

ثانيا: تحليل نتائج المتعلقة بمحوري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

1: تحليل عبارات محور العدالة التنظيمية

الجدول رقم(12): بيانات متعلقة بمحور العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
		%	%	%	%	%		
Y1	تتوافق متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية	06	02	06	13	04	3.23	1.33
		%19.4	%6.5	%19.4	%41.9	%12.9		
Y2	الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب والمجهود الذي أقوم به	05	04	07	13	02	3.10	1.22
		%16.1	%12.9	%22.6	%41.9	%6.5		
Y3	يتم توزيع المهام والمسؤوليات علي بصورة عادلة	02	05	11	12	01	3.16	0.96
		%6.5	%16.1	%35.5	%38.7	%3.2		
Y4	أتلقى تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز	02	10	10	08	01	2.87	0.99
		%6.5	%32.3	%32.3	%25.8	%3.2		
Y5	تتسم الاجراءات الادارية المطبقة بالعدالة	05	09	09	07	01	2.68	1.10
		%16.1	%29	%29	%22.6	%3.2		
Y6	تسمح الادارة والموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ في حقنا	05	04	10	09	03	3.03	1.22
		%16.1	%12.9	%32.3	%29	%26		
Y7	تتناسب العقوبات الادارية المستخدمة مع المخالفات التي ترتكب	08	04	11	05	03	2.71	1.29
		%25.8	%12.9	%35.5	%16.1	%26		
Y8	يتعامل المسؤول معي بطريقة موضوعية وعادلة	03	08	04	11	05	3.23	1.28
		%26	%25.8	%12.9	%35.5	%16.1		
Y9	يتفهم المسؤول ويراعي ظروفي	00	04	06	17	04	3.68	0.87
		%00	%12.9	%19.4	%54.8	%12.9		
Y11	يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	10	03	09	07	02	2.61	1.33
		%32.3	%26	%29	%22.6	%6.5		
المتوسط الكلي للبعد							3.03	1.15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية يقدر ب 3.03هذا يدل أن تقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة المحايدة (التحفظ)، بناء على ما تقدم نستنتج أن العمال يتحفظون عن رأيهم حول بعد العدالة التنظيمية المتبعة من طرف المنظمة محل الدراسة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي

(3.39_2.60) أي محايد، وانحراف معياري قدره 1.15بحيث كلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر يدل على أن الأفراد موافقين.

2: تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم(13): بيانات متعلقة بمحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير راضي إطلاقا	غير راضي	محايد	راضي	راضي جدا		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
		%	%	%	%	%		
X1	أهمية العمل الذي أقوم به قيمة	02	03	07	14	05	3.55	1.09
		%6.5	%9.7	%22.6	%45.2	%16.1		
X2	ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتي وقدراتي	01	00	07	15	08	3.94	0.89
		%3.2	%00	%22.6	%48.4	%25.8		
X3	إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي	00	01	18	09	03	3.45	0.72
		%00	%3.2	%58.1	%29	%9.7		
X4	الانسجام والتفاهم بين العاملين	01	01	05	19	05	3.84	0.86
		%3.2	%3.2	%16.1	%61.3	%16.1		
X7	مدى توافق الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله	06	01	13	09	02	3.00	1.18
		%19.4	%3.2	%41.9	%29	%6.5		
X8	المكافآت والحوافز المادية التي أتحصل عليها مقابل الجهد الذي أبذله	10	06	11	03	01	2.32	1.13
		%32.3	%19.4	%35.5	%9.7	%3.2		
X9	كفاية الراتب مقارنة لاحتياجاتي	08	06	14	02	01	2.42	1.05
		%25.8	%19.4	%45.2	%6.5	%3.2		
X11	الاستقلالية والرقابة الذاتية التي أتمتع بها في العمل	04	07	11	07	02	2.87	1.11
		%12.9	%22.6	%35.5	%22.6	%6.5		
X12	وضوح التعليمات في	03	02	09	13	04	3.42	1.11

	العمل الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك	%9.7	%6.5	%29	%41.9	%12.9		
X13	الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك	10	02	10	08	01	2.61	1.28
		%32.3	%6.5	%32.3	%25.8	%3.2		
المتوسط الكلي للبعد							3.14	1.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية يقدر ب 3.14هذا يدل أن تقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة المحايدة (التحفظ)، بناء على ما تقدم نستنتج أن العمال يتحفظون عن رأيهم حول رضاهم الوظيفي بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (3.39_2.60) أي محايد، وانحراف معياري قدره 1.04بحيث كلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر يدل على أن الأفراد موافقين

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

01-اختبار العلاقة.

بغية قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الارتباط الخطي البسيط وفق الفرضية الرئيسية الأولى التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالةα<=0.05

لنختبر الفرضية الأولى نضع فرضين:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة α<=0.05

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة α<=0.05

الجدول رقم (14): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي

	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية					
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Tالمحسوبة	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	0.733	0.537	0.658	40.11	5.800	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب 0.733(R=0.733) بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من 0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

هذا وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.537(R^2=0.537) أي أن 53.7% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في العدالة التنظيمية، ،كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.658(B=0.658) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق العدالة التنظيمية تؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي بقيمة 65.8%. كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 5.800 بمستوى دلالة احتمالية 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة α=0.05>

02-اختبار الفروق.

لدينا الفرضية الرئيسية الثانية التالية هي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الصنف المهني.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	جنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Test Levene's	قيمة t	مستوى الدلالة الحقيقي
العدالة التنظيمية	كر	15	003.	0.738	0.075	-0.209	0.836
	أنثى	16	053.	0.760		-0.209	0.836
الرضا الوظيفي	كر	15	3.153	0.627	0.351	0.091	0.928
	أنثى	16	3.131	0.715		0.091	0.928

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ على التوالي (0,836)، (0,836)،(0,928) و (0,928)،لاختبار التجانس وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 لمحور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي هذا يعني وجود تجانس، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل

المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الفئة العمرية.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الفئة العمرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.981	3	0.327	0.775	0.637
	داخل المجموعات	15.363	27	0.569		
	المجموع	16.344	30	-		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.239	3	0.080	0.116	0.919
	داخل المجموعات	12.957	27	0.480		
	المجموع	13.195	30	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي (0.637) و (0.919) لكلا المحورين على التوالي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الفئة العمرية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى للمتغير الفئة العمرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.185	3	3950.	0.704	5580.
	داخل المجموعات	15.159	27	0.561		
	المجموع	16.334	30	-		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.304	3	0.101	0.212	8870.
	داخل المجموعات	12.891	27	0.477		
	المجموع	13.195	30	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي (0.704) و (0.212) لكلا المحورين على التوالي، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مستواهم التعليمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى للمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الصنف المهني.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير الصنف المهني

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الصنف المهني

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	2.491	2	1.246	2.518	0.099
	داخل المجموعات	13.853	28	0.495		
	المجموع	16.344	30	-		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	5.229	2	2.614	9.188	0.001
	داخل المجموعات	7.967	28	0.285		
	المجموع	13.195	30	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ على التوالي لكلا المحورين (0.099) و (0.001)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الصنف المهني، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أسمى 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لدى الموظفين باختلاف نفس المتغير (الصنف المهني)، ولتحديد مصدر الاختلاف نقوم بإجراء اختبار Scheffé .

بعد إجراء الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19): اختبار scheffé لتحديد مصدر الاختلاف في الإجابات طبقا للصنف المهني

المحور	الصنف المهني		متوسط الفروق	مستوى الدلالة الحقيقي
الرضا الوظيفي	إطار	عون تحكم	1.042	0.001
	عون تحكم	عون تنفيذ	-0.197	0.675
	عون تنفيذ	إطار	0.845	0.012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط الفروق بين كل صنف مهني حسب كل محور الرضا الوظيفي هو على التوالي(1.042)، (0.197-) و(0.845)، ونرجع هذه النتيجة في الاختلاف بين هذه الفئات هو اختلاف نظرة الفئة عليا في الصنف المهني والفئة الدنيا من الموظفين، فكل له منظور خاص لدور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

وعليه يمكن القول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية لمتغير الصنف المهني.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول الرضا الوظيفي لمتغير الصنف المهني.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.665	3	0.222	0.382	0.767
	داخل المجموعات	15.679	27	0.581		
	المجموع	16.344	30	-		
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.928	3	0.309	0.680	0.572
	داخل المجموعات	12.268	27	0.454		
	المجموع	13.195	30	-		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ على التوالي لكلا المحورين (0.767) و(0.572)، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت سنوات خبرتهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كل على حدا تعزى للمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية

و عبارات الرضا الوظيفي، كما تم حساب معاملات الإرتباط **لسبيرمان** بين كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وعند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي كل على حد تعزي لمتغير الشخصية، وختمنا هذا الفصل بتحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بنتائج الدراسات السابق

خاتمة

الخاتمة :

إن مفتاح النجاح والسبيل الامثل لتحقيق أهداف كل مؤسسة هو العنصر البشري لذلك تطرقنا في دراستنا النظرية والتطبيقية بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والذي تطرقنا من خلاله إلى طرح الأسئلة الفرعية: مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها ومفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده وماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة حيث قمنا بتعريف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة من خلال أبعادها (التوزيعية ، الاجرائية ، التعاملية).

وهي تؤثر على الفرد وعلى المؤسسة أيضا فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتطبيقها بشكل جيد لضمان استمراريتها وبقائها ومن ناحية أخرى عرف الرضا الوظيفي على أنه الاحساس والشعور الذي يملكه الفرد اتجاه عمله، إدراكه للعدالة في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا يزيد من إنتاجيته وكفاءته والاستفادة من قدرته لذلك تسعى المنظمة لتحقيق كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفيها وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في الجانب التطبيقي على وجود ترابط إيجابي بين العدالة التنظيمية والراض الوظيفي بالرغم من التطورات والتحديات التي يشهدها الحقل الاداري المعاصر.

كانت النتائج التي توصلنا إليها، جوهرية للانطلاق لمحاولة الاجابة عن مشكلة البحث التي مفادها: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتأكد من صحة الفرضيات وبعد معالجتنا وتحليلنا لموضوع البحث في الجانب النظري والجانب الميداني والاعتماد على مخرجات نظام الSpss توصلنا إلى النتائج التالية:

حيث أظهرت الفرضيات إختبار التباين إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول مفاهيم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج البحث:

- تشمل العدالة التنظيمية ثلاث أنواع تشمل العدالة التوزيعية وهي (توزيع العوائد) ، العدالة الاجرائية وهي (الاجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد) والعدالة التعاملية وهي (التي يتعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم)

- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته (احترام الذات تحمل الضغوط المكانية والاجتماعية الرضا العام عن الحياة)

  ومنها ما يتعلق بالبئة التنظيمية (الاجر الحوافز و الترقيات جماعات العمل ظروف العمل)
- درجة استيعاب مفاهيم العدالة التنظيمية في الاذاعة
- درجة استيعاب مفاهيم الرضا الوظيفي في الاذاعة
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على درجة استيعاب العدالة التنظيمية في الاذاعة.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على درجة استيعاب الرضا الوظيفي في الاذاعة.
- وجود أثر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى إذاعة المدية الجهوية.

التوصيات: على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن اقتراح جملة من التوصيات نوجزها فيما:

- تقرب المدراء أكثر من الموظفين لمعرفة إنشغالاتهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن رأيهم.
- مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل بكل صراحة وتفسيرها وشرحها وهذا يزيد من ثقة الموظف.
- زيادة الاجور بما يتناسب مع ساعات العمل للموظف.
- منح الحرية في التخطيط واختيار طرق العمل.
- خلق جو عمل متعاون بين أفراد المؤسسة.
- زيادة الوعي بتنمية العلاقات الانسانية بين الرؤساء.

آفاق البحث: اقتراح بعض المواضيع .

- علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري في المؤسسات العمومية.
- واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات الجزائرية.
- مدى تاثير العدالة التنظيمية على أبعاد الرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية:

أولا :الكتب.

1-لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد. المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2014، عمان الأردن،ص 136،141.

2-صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك التنظيمي ،مدحل تطبيقي معاصر ،دار الجامعة الجديدة، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2002، ص230.

محمد الصريفي، السلوك التنظيمي، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2008، ص125.

3-محمد أحمد سليمان، سوين عبد الفتاح وهب، قيم و أخلاقيات الأعمال، دون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، 2011،ص149.

4-علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتاوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2010، ص86.

5-عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص101.

6-عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة،كلية التجارة، جامعة عين شمس 2008، ص32.

7-عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص101.

ثانيا:الأطروحات والمذكرات.

1-أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجنماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص.28

2-حمو علي فاطمة، مقدم زهراء، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بلدية أدرار، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص9.

3- بلي فاطمة الزهراء، بوزياني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2020، ص35.

4- صابرين بن مراد نمر أبو جاس، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص13.

5- محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011 ، ص18.

6- واكد سيف الدين، توات عبد الرحمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بعين بوسيف ولاية المدية، مذكرة ماستر علوم التسسير تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2019، ص41.

7- صبري امال، بوربيع كريمة، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينلات الاجتماعية للعمال الأجراء، جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2018،ص 22.

8- الوشعي منال، الوشعي إيمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمقر بلدية كوينين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة الوادي، الجزائر، 2020 ،ص 72 75.

9- حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر 2017، ص69 74.

10- شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفو الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة نابلس فلسطين،2012،ص27.

11- إسماعيل الأشهب، علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلديتي ورماي وكوينين، ولاية الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي الجزائر،2017، ص59.

12- بن صوشة جابر، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2015،ص10.

13- جدو فايزة صيدون أصالة، أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مستشفى بني سليمان لعينة من الأطباء والممرضين، مذكرة ماسنر إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2020، ص56.

14- دوفنة مسعودة، حامي نسرين، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بمديرية توزيع الماء والكهرباء بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص84.

15- شريط جمال الدين، أثر الرضا الوفي على الإلتزام التنظيمي لدى العملين بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة المدية، مذكرة ماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص.25

16- شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي الجزائر، 2015،ص 65.

17- منيرة تيماسيني، علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي الجزائر،2015،ص.58

18- بن الموفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة الجلفة الجزائر،2017، ص47.

19- شاطر شفيق، أثر ظغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجبستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس الجزائر، 2010،ص .37

20- بن رياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بمغنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة تلمسان الجزائر،2016، ص.14

21- جدو فايزة صيدون أصالة، أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مستشفى بني سليمان لعينة من الأطباء والممرضين، مذكرة ماسنر إدارة أعمال، جامعة المدية الجزائر، 2020، ص56.

22- دوفنة مسعودة، حامي نسرين، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بمديرية توزيع الماء والكهرباء بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص84.

23- شريط جمال الدين، أثر الرضا الوفي على الإلتزام التنظيمي لدى العملين بالمؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة المدية، مذكرة ماسترفي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية الجزائر، 2017، ص.25

24- شيحة حنان، تسيير الحياة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي الجزائر، 2015،ص 65.

25- منيرة تيماسيني، علاقة ظغوط العمل بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تحصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي الجزائر،2015،ص.58

26- بن الموفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التربوي، جامعة الجلفة الجزائر،2017، ص47.

27- شاطر شفيق، أثر ظغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجبستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس الجزائر، 2010،ص .37

28- بن رياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بمغنية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة تلمسان الجزائر،2016، ص.14

29- بن زوة أحلام، ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية ببعض ابتيدئيات أم البواقي، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير التربية، جامعة أم البواقي الجزائر ،2018، ص 63.

30- راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي الجزائر، 2016ص 26 27.

ثالثا:الملتقيات والمجلات.

1-ابو قاسم 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 الآردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، المجلد 11، الجامعة الأردنية، 2015، ص 545.

2-كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ،العدد44، المجلد أ،كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر، 2015،ص544.

3-ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 18،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2017، ص.9

4-نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعاوم الإدارية والإقتصاية، المجلد 8، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2012، ص81.

5-صالح صالحي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 17، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، 2017، ص .60

6-فرح شعبان، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 7، ص.153

7-سناء جاسم محمد الدبحاوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي، دراسة تطبيقية في المعهد التقني الكوفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 13، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 313.

8-محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، سوريا، المجلد 26، العدد2، سنة 2010 ،ص312.

9-عبد الفتاح صالح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 4+2009،3،ص.309

10-براهمي ابراهيم، قرين العيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأساتذة، بالعمل وبيئة العمل، مجلة الدراسات في علوم التربية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة الجزائر 2، 2017،ص72.

11-صالح صالحي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 17، دار الهدى للنشر والطباعة، عين مليلة، 2017، ص 60.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Mucahit celik and Mehmet Sariterk, Orga**n**izational Justice and Motivation Relationship: the case of Adiyaman univerctiy, social science journal, university of Istanbul, vol 11, 2012, p359.360.

2-Lee.H.R,An Empirical Study of organizational justise as aMediator of the Relationships among leader,member Exchange and job Satisfaction organizational commitment and turn over intentions in the lodging industry.phddissertation.virginia state university 2000،.p69.

3-Adil Tahir Pracha ،Summera Malik ،Malik Faisal Azeem، Robina Yasmin ،Impact of Organizational Justice on Employee Preformance Mediating: Role of Emotional Intelligence: An Analysis of Public Sector Organizations of Pakistan ،journal of Managerial Sciences ،Volume،XI،Number03،2017،p317.

4-Moorman ،Robert ،Relationship between organizatinal justice and organizatinal citizens behaviors،Journal of Applied Psychology ،Vol 76(6) Dec 1991،845-855.

5-Ehsan abasi et al, an Investigation of The Impact of Organizational Justice Dimensions on Job Satisfaction case study in Iranian bank, university journal of management (23), lran, 2014, p133.

6-Laith Ali Zgair Ghran ،Alaa Jameel ،Abd Rahman Ahmad ،The Effect of Organizational Justicce on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers ،International Review 2019 ،no 3-4 Faculty of Business Economics and Entrepreneurship ،Iraq ،p83.

7-Ong Choon Hee ،Chong Hui Shi ،Tan Owee Kowang ،Lee Lee Ping ، Factors influencing job satisfaction among academic staffs ،International Journal of Evaluation and Research in Education, vol 9, Nu 2, 2020, p286.

قائمة الملاحق:

أولا: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، أمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم وألتمس عدم ترك أي عبارة دون الإجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية للبحث، وتتوقف على صحة النتائج التي سنتوصل إليها للدراسة مع العلم أن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقًا على تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

إعداد الطالبتين:

فاطمة كحيلة

هيبة زكاز

تحت إشراف الأستاذ:

محمد طلحة

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐

ليسانس أكثر ☐ ماستر أو بعد التخرج ☐

4. الصنف المهني:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 6 و 10 سنوات ☐

ما بين 11 و20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة التخرج ☐

المحور الثاني: العدالة التنظيمية:

العبارة	درجة الموافقة				
	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا
1. تتطلب متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية					
2. الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب والمجهود الذي أقوم به					
3. يتم توزيع المهام والمسؤوليات علي بصورة عادلة					
4. أتلقى تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز					
5. تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة بالعدالة					
6. تسمح الإدارة لي والموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ في حقنا					
7. تتناسب العقوبات الإدارية المستخدمة مع المخالفات التي ترتكب					
8. يتعامل المسؤول معي بطريقة موضوعية وعادلة					
9. يتفهم المسؤول ويراعي ظروفي					
10. يسمح رئيسي أن أتواصل مع جميع الموظفين					
11. يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي:

العبارة	درجة الرضا				
	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	محايد	راضي	راضي جداً
1. أهمية العمل الذي أقوم به وقيمته					
2. ملائمة الوظيفة لمؤهلاتي وقدراتي					
3. إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي					
4. الانسجام والتفاهم بين العاملين					
5. الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين					
6. عدم التحيز في المعاملة بين العاملين					
7. مدى توافق الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله					
8. المكافآت والحوافز المادية التي أتحصل عليها مقابل الجهد الذي أبذله					
9. كفاية الراتب مقارنة لاحتياجاتي					
10. مقارنة الراتب مع زملائي					
11. الاستقلالية والرقابة الذاتية التي أتمتع بها في العمل					
12. وضوح التعليمات في العمل					
13. الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك					

ثانيا: مخرجات برنامج spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتوافق متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية	31,16	47,006	,568	,814
الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب والمجهود الذي أقوم به	31,29	47,280	,620	,809
يتم توزيع المهام والمسؤليات علي بصورة عادلة	31,23	49,047	,677	,808
أتلقى تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز	31,52	51,925	,439	,825
تتسم الاجراءات الادارية المطبقة بالعدالة	31,71	50,546	,470	,823
تسمح الادارة والموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ في حقنا	31,35	48,637	,530	,818
تتناسب العقوبات الادارية المستخدمة مع المخالفات التي ترتكب	31,68	46,759	,606	,810
يتعامل المسؤول معي بطريقة موضوعية وعادلة	31,16	50,673	,375	,833
يتفهم المسؤول ويراعي ظروفي	30,71	50,946	,601	,815
يسمح رئيسي أن أتواصل مع جميع الموظفين	30,29	54,480	,376	,830
يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	31,77	49,647	,413	,830

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أهمية العمل الذي أقوم به قيمة	39,00	47,933	,490	,805
ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتي وقدراتي	38,61	49,378	,506	,805
إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي	39,10	50,557	,529	,806
الانسجام والتفاهم بين العاملين	38,71	50,080	,468	,808
الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين	38,52	52,925	,302	,818
عدم التحيز في المعاملة بين العاملين	38,74	50,798	,285	,822
مدى توافق الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله	39,55	46,123	,560	,799
المكافآت والحوافز المادية التي أتحصل عليها مقابل الجهد الذي أبذله	40,23	45,647	,624	,793
كفاية الراتب مقارنة لاحتياجاتي	40,13	49,383	,405	,812
مقارنة الراتب مع زملائي	39,26	51,465	,328	,817
الاستقلالية والرقابة الذاتية التي أتمتع بها في العمل	39,68	46,559	,571	,798
وضوح التعليمات في العمل	39,13	49,916	,339	,818
الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك	39,94	44,729	,592	,796

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتوافق متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية	73,71	180,880	,593	,893
الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب والمجهود الذي أقوم به	73,84	179,806	,691	,891
يتم توزيع المهام والمسؤليات علي بصورة عادلة	73,77	186,047	,641	,893
أتلقى تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز	74,06	191,529	,416	,898
تتسم الاجراءات الادارية المطبقة بالعدالة	74,26	190,331	,405	,898
تسمح الادارة والموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ في حقنا	73,90	185,557	,506	,896
تتناسب العقوبات الادارية المستخدمة مع المخالفات التي ترتكب	74,23	181,647	,590	,893
يتعامل المسؤول معي بطريقة موضوعية وعادلة	73,71	189,213	,370	,899
يتفهم المسؤول ويراعي ظروفي	73,26	189,398	,574	,895
يسمح رئيسي أن أتواصل مع جميع الموظفين	72,84	195,473	,379	,898
يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	74,32	181,092	,587	,894
أهمية العمل الذي أقوم به قيمة	73,39	187,512	,510	,896
ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتي وقدراتي	73,00	190,400	,517	,896
إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي	73,48	192,458	,546	,896
الانسجام والتفاهم بين العاملين	73,10	190,357	,541	,895
الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين	72,90	196,490	,350	,899
عدم التحيز في المعاملة بين العاملين	73,13	190,516	,398	,898

مدى توافق الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله	73,94	186,729	,489	,896
المكافآت والحوافز المادية التي أتحصل عليها مقابل الجهد الذي أبذله	74,61	185,912	,539	,895
كفاية الراتب مقارنة لاحتياجاتي	74,52	190,258	,430	,897
مقارنة الراتب مع زملائي	73,65	196,237	,272	,900
الاستقلالية والرقابة الذاتية التي أتمتع بها في العمل	74,06	184,929	,584	,894
وضوح التعليمات في العمل	73,52	191,258	,369	,899
الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك	74,32	180,492	,632	,892

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	48,4	48,4	48,4
	أنثى	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	2	6,5	6,5	6,5
	من 26 إلى 35 سنة	12	38,7	38,7	45,2
	من 36 إلى 45 سنة	15	48,4	48,4	93,5
	أكثر من 45 سنة	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط أو أقل	1	3,2	3,2	3,2
	ثانوي	1	3,2	3,2	6,5
	ليسانس	11	35,5	35,5	41,9
	ماستر أو بعد التخرج	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الصنف المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	7	22,6	22,6	22,6
	عون تحكم	14	45,2	45,2	67,7
	عون تنفيذ	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	3,2	3,2	3,2
	ما بين 6 و 10 سنوات	8	25,8	25,8	29,0
	ما بين 11 و 20 سنة	19	61,3	61,3	90,3
	أكثر من20 سنة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتوافق متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	6	19,4	19,4	19,4
	غير موافق	2	6,5	6,5	25,8
	محايد	6	19,4	19,4	45,2
	موافق	13	41,9	41,9	87,1
	موافق جدا	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب والمجهود الذي أقوم به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	5	16,1	16,1	16,1
	غير موافق	4	12,9	12,9	29,0
	محايد	7	22,6	22,6	51,6
	موافق	13	41,9	41,9	93,5
	موافق جدا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم توزيع المهام والمسؤليات علي بصورة عادلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	5	16,1	16,1	22,6
	محايد	11	35,5	35,5	58,1
	موافق	12	38,7	38,7	96,8
	موافق جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

أتلقى تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	2	6,5	6,5	6,5
	غير موافق	10	32,3	32,3	38,7
	محايد	10	32,3	32,3	71,0
	موافق	8	25,8	25,8	96,8
	موافق جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتسم الاجراءات الادارية المطبقة بالعدالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	5	16,1	16,1	16,1
	غير موافق	9	29,0	29,0	45,2
	محايد	9	29,0	29,0	74,2
	موافق	7	22,6	22,6	96,8
	موافق جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تسمح الادارة والموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ في حقنا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	5	16,1	16,1	16,1
	غير موافق	4	12,9	12,9	29,0
	محايد	10	32,3	32,3	61,3
	موافق	9	29,0	29,0	90,3
	موافق جدا	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتناسب العقوبات الادارية المستخدمة مع المخالفات التي ترتكب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	8	25,8	25,8	25,8
	غير موافق	4	12,9	12,9	38,7
	محايد	11	35,5	35,5	74,2
	موافق	5	16,1	16,1	90,3
	موافق جدا	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتعامل المسؤول معي بطريقة موضوعية وعادلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	3	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	8	25,8	25,8	35,5
	محايد	4	12,9	12,9	48,4
	موافق	11	35,5	35,5	83,9
	موافق جدا	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتفهم المسؤول ويراعي ظروفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
	محايد	6	19,4	19,4	32,3
	موافق	17	54,8	54,8	87,1
	موافق جدا	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق اطلاقا	10	32,3	32,3	32,3
	غير موافق	3	9,7	9,7	41,9
	محايد	9	29,0	29,0	71,0
	موافق	7	22,6	22,6	93,5
	موافق جدا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

أهمية العمل الذي أقوم به قيمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	2	6,5	6,5	6,5
	غير راضي	3	9,7	9,7	16,1
	محايد	7	22,6	22,6	38,7
	راضي	14	45,2	45,2	83,9
	راضي جدا	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملاءمة الوظيفة لمؤهلاتي وقدراتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	7	22,6	22,6	25,8
	راضي	15	48,4	48,4	74,2
	راضي جدا	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

إشباع الوظيفة لحاجاتي وطموحاتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	18	58,1	58,1	61,3
	راضي	9	29,0	29,0	90,3
	راضي جدا	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الانسجام والتفاهم بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	1	3,2	3,2	3,2
	غير راضي	1	3,2	3,2	6,5
	محايد	5	16,1	16,1	22,6
	راضي	19	61,3	61,3	83,9
	راضي جدا	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

مدى توافق الراتب مقارنة بالجهد الذي أبذله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	6	19,4	19,4	19,4
	غير راضي	1	3,2	3,2	22,6
	محايد	13	41,9	41,9	64,5
	راضي	9	29,0	29,0	93,5
	راضي جدا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المكافآت والحوافز المادية التي أتحصل عليها مقابل الجهد الذي أبذله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	10	32,3	32,3	32,3
	غير راضي	6	19,4	19,4	51,6
	محايد	11	35,5	35,5	87,1
	راضي	3	9,7	9,7	96,8
	راضي جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

كفاية الراتب مقارنة لاحتياجاتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	8	25,8	25,8	25,8
	غير راضي	6	19,4	19,4	45,2
	محايد	14	45,2	45,2	90,3
	راضي	2	6,5	6,5	96,8
	راضي جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الاستقلالية والرقابة الذاتية التي أتمتع بها في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	4	12,9	12,9	12,9
	غير راضي	7	22,6	22,6	35,5
	محايد	11	35,5	35,5	71,0
	راضي	7	22,6	22,6	93,5
	راضي جدا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

وضوح التعليمات في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	3	9,7	9,7	9,7
	غير راضي	2	6,5	6,5	16,1
	محايد	9	29,0	29,0	45,2
	راضي	13	41,9	41,9	87,1
	راضي جدا	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الانتقادات التي يوجهها لك رئيسك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير راضي إطلاقا	10	32,3	32,3	32,3
	غير راضي	2	6,5	6,5	38,7
	محايد	10	32,3	32,3	71,0
	راضي	8	25,8	25,8	96,8
	راضي جدا	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,733[a]	,537	,521	,45896

a. Predictors: (Constant), YR

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,087	1	7,087	33,644	,000[b]
	Residual	6,109	29	,211		
	Total	13,195	30			

a. Dependent Variable: XR

b. Predictors: (Constant), YR

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,147	,354		3,245	,003
	YR	,658	,114	,733	5,800	,000

a. Dependent Variable: XR

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YR	ذكر	15	3,0000	,73872	,19074
	أنثى	16	3,0563	,76067	,19017

ANOVA

YR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,981	3	,327	,575	,637
Within Groups	15,363	27	,569		
Total	16,344	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,239	3	,080	,166	,919
Within Groups	12,957	27	,480		
Total	13,195	30			

ANOVA

YR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,185	3	,395	,704	,558
Within Groups	15,159	27	,561		
Total	16,344	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,304	3	,101	,212	,887
Within Groups	12,891	27	,477		
Total	13,195	30			

ANOVA

YR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,491	2	1,246	2,518	,099
Within Groups	13,853	28	,495		
Total	16,344	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,229	2	2,614	9,188	,001
Within Groups	7,967	28	,285		
Total	13,195	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,229	2	2,614	9,188	,001
Within Groups	7,967	28	,285		
Total	13,195	30			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: XR

Scheffe

(I)الصنف المهني	(J)الصنف المهني	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	عون تحكم	1,04286*	,24692	,001	,4046	1,6811
	عون تنفيذ	,84571*	,26287	,012	,1663	1,5252
عون تحكم	إطار	-1,04286*	,24692	,001	-1,6811	-,4046
	عون تنفيذ	-,19714	,22085	,675	-,7680	,3737
عون تنفيذ	إطار	-,84571*	,26287	,012	-1,5252	-,1663
	عون تحكم	,19714	,22085	,675	-,3737	,7680

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

XR

Scheffe[a,b]

الصنف المهني	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
عون تحكم	14	2,8429	
عون تنفيذ	10	3,0400	
إطار	7		3,8857
Sig.		,725	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,545.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ANOVA

YR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,665	3	,222	,382	,767
Within Groups	15,679	27	,581		
Total	16,344	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,928	3	,309	,680	,572
Within Groups	12,268	27	,454		
Total	13,195	30			

ANOVA

XR

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,229	2	2,614	9,188	,001
Within Groups	7,967	28	,285		
Total	13,195	30			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: XR

Scheffe

(I)الصنف المهني	(J)الصنف المهني	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	عون تحكم	1,04286*	,24692	,001	,4046	1,6811
	عون تنفيذ	,84571*	,26287	,012	,1663	1,5252
عون تحكم	إطار	-1,04286*	,24692	,001	-1,6811	-,4046
	عون تنفيذ	-,19714	,22085	,675	-,7680	,3737
عون تنفيذ	إطار	-,84571*	,26287	,012	-1,5252	-,1663
	عون تحكم	,19714	,22085	,675	-,3737	,7680

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

XR

Scheffe[a,b]

الصنف المهني	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
عون تحكم	14	2,8429	
عون تنفيذ	10	3,0400	
إطار	7		3,8857
Sig.		,725	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,545.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.